

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID



GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA

ÁREA DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE ACCESORIOS DE MODA

Alumno: Cristina Gómez Bardón

Tutor: Juan Isacio Castillo Tello

RESUMEN

Las nuevas tecnologías han arrojado la posibilidad a los usuarios de exigir con inmediatez lo que desean, motivados por tendencias mundiales con las cuales se identifican. En los últimos años el sector deportivo, en especial el de las zapatillas, ha experimentado un gran crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, donde los usuarios muestran una necesidad de productos exclusivos y originales, que reflejen su pasión por lo que les distingue y les hace únicos frente al resto de la sociedad.

Buscando solución a esta necesidad que plantean los clientes del sector, Khordē surgió ofreciendo un producto distinto, un complemento para el calzado, que aportase carácter a las zapatillas. De esta manera, nuestra empresa ofrece cordones de colores específicos para zapatillas específicas con materiales novedosos, ofertando cerca de 100 modelos distintos, entre ellos, de fibra reflectante, encerados, bicolor, planos y redondos, todos ellos personalizados con el logotipo de la marca, lo cual genera y otorga identidad tanto al producto como a quien lo usa.

El mercado al que va dirigido nuestro producto es cada vez más grande y diverso, hace unos años el mercado principal de las zapatillas era gente deportista y joven, pero en los últimos años el sector ha ido creciendo gracias en parte a las ediciones limitadas, al coleccionismo y a la tendencia generada por celebridades e influencers que hace que los jóvenes se interesen en este producto para intentar ser partícipes de las tendencias mundiales.

El target de mercado, incluye a un público joven de entre 16 y 30 años, principalmente masculino ya que la mayoría de las colecciones más limitadas y especiales que sacan las grandes marcas están destinadas a los hombres, pero en expansión hacia el mundo femenino.

Debemos tener en cuenta que Khordē fue la primera marca nacional del sector, posicionándose como referente frente a nuevos competidores tanto nacionales como internacionales de reciente aparición. Esto ha sido una clara ventaja frente a la competencia, siendo tal su repercusión que la mayoría de los clientes más asiduos del mercado son fieles a nuestra marca.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	2
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. El Proyecto final de carrera	10
1.2. Motivación	10
1.3. Resumen ejecutivo	12
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. Objetivos principales	14
2.2. Objetivos personales:	14
3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	15
3.1. Análisis de oportunidad.....	15
3.2. Modelo Canvas.....	16
3.3. La empresa	17
3.4. Misión, visión y valores	18
3.5. Análisis DAFO	19
4. ESTUDIO DEL SECTOR.....	24
4.1. Introducción al sector	24
4.2. Principales magnitudes.....	24
4.3. Estructura de mercado	29
4.3.1. Mercado físico.....	30
4.3.2. Mercado Online.....	31
4.4. Nicho de mercado.....	32
5. EL ENTORNO.....	34

5.1.	Grado de concentración.....	34
5.2.	Análisis de madurez	40
5.3.	Análisis Pestel	45
5.3.1.	Factores políticos.....	47
5.3.2.	Factores económicos	49
5.3.3.	Factores socioculturales	54
5.3.4.	Factores tecnológicos	55
5.3.5.	Factores ecológicos	58
5.3.6.	Factores legales	58
5.4.	Las 5 Fuerzas de Porter	61
5.4.1.	La rivalidad entre los competidores existentes	63
5.4.2.	Amenaza de nuevos competidores	66
5.4.3.	Economías de escala.....	66
5.4.4.	Diferenciación del producto	68
5.4.5.	Requisitos de capital.....	68
5.4.6.	Costes cambiantes	69
5.4.7.	Acceso a los canales de distribución	69
5.4.8.	La política del gobierno.....	70
5.4.9.	Productos sustitutivos.....	70
5.4.10.	Poder de negociación de los compradores	72
5.4.11.	El poder de negociación de los proveedores	73
6.	PLAN DE OPERACIONES	75
6.1.	La cadena de valor.....	75
6.1.1.	Actividades primarias.....	76
6.1.2.	Actividades de apoyo	77
6.2.	Localización de la empresa	78
6.2.1.	Ventajas.....	80

6.2.2.	Inconvenientes.....	81
6.3.	Procesos de producción.....	81
6.4.	Procesos de compra.....	84
6.5.	Proveedores.....	85
6.6.	Servicio post-venta.....	87
6.7.	Métodos de control de calidad.....	88
7.	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	89
7.1.	Organigrama.....	89
7.2.	Categorías de personal.....	92
7.3.	Condiciones laborales.....	94
7.3.1.	Tipos de contratos.....	94
7.3.2.	Jornada laboral.....	95
7.3.3.	Vacaciones.....	95
7.4.	Gastos en personal.....	96
8.	PLAN DE MARKETING.....	100
8.1.	Marketing Estratégico.....	100
8.1.1.	Objetivos comerciales.....	102
8.1.2.	Análisis de la competencia.....	103
8.1.3.	Determinación de la demanda potencial.....	106
8.1.4.	Estrategias Comerciales.....	109
8.2.	Marketing Operativo.....	111
8.2.1.	Producto.....	112
8.2.2.	Precio.....	112
8.2.3.	Distribución.....	114
8.2.4.	Promoción.....	115
9.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	117
9.1.	Inversión para el nuevo proyecto.....	117

9.2.	Financiación inicial	118
9.3.	Previsión de ingresos.....	119
9.4.	Previsión de gastos mensuales	123
9.5.	Amortizaciones.....	126
9.6.	Cuenta de resultados.....	127
9.7.	Flujos de Caja.....	134
9.8.	Balance	135
9.9.	Estudio de Rentabilidad	140
9.9.1.	Periodo de Retorno.....	140
9.9.2.	Valor Actual Neto (VAN).....	140
9.9.3.	Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).....	141
9.10.	Capacidad Económica y Financiera	142
9.10.1.	Rentabilidad de los Activos (ROA)	143
9.10.2.	Rentabilidad del Capital Propio (ROE).....	144
9.11.	Resumen Análisis Económico-Financiero.....	145
10.	FORMA JURÍDICA.....	147
11.	CONCLUSIONES.....	150
12.	BIBLIOGRAFÍA	153
13.	WEBGRAFÍA	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingresos de Nike en los últimos 20 años (Chow, 2014).....	25
Figura 2. Comparativa lanzamientos Nike vs. Adidas (Jones, 2015).....	26
Figura 3. Crecimiento de venta de zapatillas en Ebay en los últimos años (Bain, 2015).	28
Figura 4. Venta de zapatillas en Ebay en 2014 (Bain, 2015).	28
Figura 5. Características de los sneakerheads (Chow, 2014).	32
Figura 6. Fases de evolución de un sector (Mata, 2008).	40
Figura 7. Evolución anual del IPC (INE, 2016).	50
Figura 8. Evolución de la Tasa de paro de la población (INE, 2016).	51
Figura 9. Gráfica de evolución de la renta media por persona (INE, 2016).....	52
Figura 10. Variación de la renta media por hogar en los últimos años (INE, 2016).	53
Figura 11. Zapatilla Nike Mag (Nike news, 2016).....	56
Figura 12. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....	62
Figura 13. Barreras de entrada y salida del sector.....	64
Figura 14. Economías de escala (Kiziryan).....	67
Figura 15. Cadena de valor genérica (Gestiopolis, 2001).	76
Figura 16. Alquiler de local en Canillas, Madrid (Idealista, 2017).	79
Figura 17. Organigrama Khordē.....	91
Figura 18. Fases del Proceso Metodológico de la Investigación Comercial (Molina, 2008).	101
Figura 19. Rentabilidad de un negocio (Cuadrado, 2016).....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas Khordē.....	17
Tabla 2. Análisis DAFO Khordē.....	22
Tabla 3. Bases de cotización autónomos (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).....	47
Tabla 4. Renta anual neta media por persona (INE, 2016).....	52
Tabla 5. Ventajas e inconvenientes de ser autónomo (Crear-Empresas, 2016).	59
Tabla 6. Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada (Crear-Empresas, 2016) .	60
Tabla 7. Competencias necesarias de los empleados.	93
Tabla 8. Salarios mensuales y anuales correspondientes a cada trabajador.	97
Tabla 9. Cotización trabajadores a la Seguridad Social.	98
Tabla 10. Gastos Seguridad Social.....	98
Tabla 11. Programa fomento del empleo y la contratación indefinida (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).	99
Tabla 12. Número y porcentaje de sesiones en la página web (Google Analytics).	107
Tabla 13. Ingresos y transacciones en la página web (Google Analytics).	107
Tabla 14. Precio de venta productos Khordē.....	114
Tabla 15. Precio y coste de los envíos.....	114
Tabla 16. Inversión necesaria para el proyecto.	118
Tabla 17. Ingresos ejercicios 2014, 2015 y 2016.	119
Tabla 18. Previsión de ingresos escenario realista.	120
Tabla 19. Precio de venta productos Khordē.....	121
Tabla 20. Costes productos Khordē.....	121
Tabla 21. Previsión de ingresos escenario optimista.....	121
Tabla 22. Previsión de ingresos escenario pesimista.....	122
Tabla 23. Gastos fijos mensuales.	124
Tabla 24. Gastos variables anuales.....	125
Tabla 25. Tabla de amortizaciones (Agencia Tributaria, 2015).	127
Tabla 26. Cuenta de Resultados ejercicios anteriores (2014, 2015, 2016).....	129
Tabla 27. Flujos de Caja.....	134
Tabla 28. Balances 2014, 2015 y 2016.....	136

Tabla 29. Balance escenario realista.....	137
Tabla 30. Balance escenario optimista.	138
Tabla 31. Balance escenario pesimista.	139
Tabla 32. Valor Actual Neto.....	141
Tabla 33. Tasa Interna de Rentabilidad.	141
Tabla 34. Margen Neto.	142
Tabla 35. Rentabilidad de los Activos.....	144
Tabla 36. Rentabilidad del Capital Propio.	145
Tabla 37. Formas jurídicas de la empresa (Gestión pyme, 2015).	148

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado ha sido realizado por Cristina Gómez Bardón, estudiante del Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales en la Universidad Carlos III de Madrid.

1.1. El Proyecto final de carrera

La elección de este proyecto en el cual se va a realizar un Plan de negocio de la empresa textil Khordē, se debe a que esta empresa ya existente, se encuentra en un proceso de letargo o estancamiento a nivel comercial, de expansión, económico.... Esta empresa comercializa con productos textiles a nivel mundial, basando su venta principal en el mercado online nacional e internacional mediante su e-commerce¹. Del mismo modo la marca está presente y representada en la mayoría de redes sociales donde sus clientes target se encuentran reunidos, permitiéndole alcanzar prestigio y ser un referente para los mismos. La marca ha desarrollado proyectos internacionales con marcas y tiendas de diferentes localizaciones lo que suma a lo antes detallado, un plus de notoriedad y capacidad de crecimiento con las herramientas, estrategias y planteamientos adecuados.

Gracias a todo ello, consideramos que Khordē es una empresa capacitada y dotada de suficientes recursos para guiarlos de forma correcta e incrementar su nivel de volumen de ventas y rentabilidad económica, introducción de productos novedosos, ampliación territorial, distribución, fabricación y otros aspectos donde la intervención de un Plan de negocio pueda incrementar su rendimiento como empresa.

1.2. Motivación

La empresa y marca textil Khordē creada en 2014, se desarrolla en el mundo del calzado deportivo y textil urbano. En España, la cultura de las sneakers² o zapatillas

¹ E-commerce: del inglés electronic commerce, o comercio electrónico, término que se utiliza para hablar de los negocios que desarrollan su actividad a través de la venta en internet.

² Sneakers: termino anglosajón empleado para denominar a las zapatillas deportivas.

deportivas, nunca ha pasado más allá de la compra de zapatillas populares mediante tendencias de moda, pero desde hace aproximadamente tres años el fenómeno de las sneakers ha llegado a España de tal manera que empieza a ser común ver a gente acampando en la calle días completos para adquirir una zapatilla en la que ha colaborado alguna tienda famosa de zapatillas o algún diseñador famoso. Este mercado casi desconocido en España mueve actualmente solo en reventa de zapatillas en torno al billón de dólares, de los cuales 240 millones de dólares corresponden a los beneficios de los resellers³ en el año 2014 (casi un 10% de las ganancias del gigante estadounidense Nike en dicho año) según recoge Chow, L. (2014). Es tal la magnitud de zapatillas vendidas en todo el mundo, que se han creado cientos de foros, grupos y otro tipo de colectivos en redes sociales, surgiendo de esta forma un mercado secundario dedicado únicamente a la reventa de zapatillas.

Este auge, permite a Khordē, ofrecer una solución a la demanda de cordones combinables para zapatillas tan exclusivas, implementando nuevos estilos de cordones como los que llevan material reflectante, bicolores, encerados y otros tipos de cordones que permiten disfrutar no solo a los amantes de las zapatillas exclusivas, si no a cualquier persona que quiera combinar, personalizar o dar un toque de exclusividad a su calzado. Alcanzando así, no solo a los usuarios más introducidos en este movimiento, si no a cualquier persona que utilice calzado. Su creación, se debe a que su dueño y fundador, era ya amante y coleccionista del mundo de las zapatillas lo que le llevó a analizar la situación y buscar un proveedor que pudiera fabricarle cordones bajo su diseño en unidades limitadas, gestando pues el nacimiento de la empresa y de la marca con un patrimonio de 5.000 euros, mediante el cual comenzó a fabricar y comercializar su producto en un periodo de cuatro meses en primera instancia en algunas tiendas que ya conocía como coleccionista y posteriormente en foros o grupos donde era usuario reconocido, montando su propio e-commerce para la venta online.

Para realizar este proyecto y elaborarlo de forma correcta, hemos tenido que analizar, conocer y entender el mercado de las sneakers durante los últimos meses, al igual que hemos tenido que entrevistarnos en repetidas ocasiones con el fundador y dueño de la empresa con el fin de conocer la situación actual de la misma, proyectos a corto,

³ Resellers: palabra inglesa empleada para referirse a las personas que se dedican a la reventa.

medio y largo plazo para disponer de una perspectiva amplia pero precisa de la viabilidad de un plan de negocio sobre la misma.

Por lo tanto, debido al posicionamiento actual de la marca y el gran número de clientes potenciales al que ha conseguido llegar mediante las redes sociales creemos que es una oportunidad única de negocio. Otra de las características que hace atractivo este plan de negocio es el mercado al que va dirigido, ya que la fiebre zapatillera está en pleno auge y Khordē apareció en un momento ideal, en el que apenas había un puñado de marcas que ofrecieran su producto a nivel mundial y ninguno con la calidad de Khordē, fidelizando así números clientes por todo el mundo.

1.3. Resumen ejecutivo

El sector en el que se encuentra situada la empresa, es en el textil y de calzado deportivo dedicando su actividad a la producción, distribución y venta de cordones y complementos textiles. La empresa se fundó y se mantiene bajo la dirección de Alberto Barzano como único propietario que aportó en su inicio 5.000 euros como capital inicial. Respecto al personal, Alberto cuenta con ayuda de colaboradores y basa su negocio en su persona, utilizando recursos de terceros, como envíos postales, mantenimiento y hosting de la página web y otros aspectos relevantes como la fabricación de sus productos, a otras empresas o servicios.

Con el objetivo actual de satisfacer las nuevas y crecientes demandas de los clientes, realizaremos estudios y encuestas para descubrir las necesidades y deseos de nuestro público sabiendo que entienden la “cultura sneaker” como un modo de vida, teniendo como referente las principales marcas de calzado deportivo y artistas urbanos con los que poder realizar colaboraciones para poder atraer al público más exigente.

El segmento de mercado objetivo, no es otro que el mercado mundial del calzado deportivo. Este mercado es muy grande por lo que existe un nicho de mercado variado, desde el usuario básico que compra zapatillas conocidas en el sector como “general release⁴” hasta el usuario que compra únicamente zapatillas de colaboraciones y coleccionismo. La diferencia entre estos usuarios, lejos de su poder adquisitivo, no es otra

⁴ General release: lanzamiento generalista de los productos de temporada.

que la satisfacción que tengan con el producto, ya que del mismo modo que muchas zapatillas de tirada general se fabrican con cordones de calidad media o colores que no encajan, sucede lo mismo con las colaboraciones, que en muchos casos, al intentar desmarcarlas de las generales, se les incluyen conceptos o detalles en los cordones que desencanta a sus poseedores y es en ese punto, en el que el usuario, encuentra en la marca un canal mediante el cual satisfacer esta necesidad.

Frente a su competencia, la marca al ser reconocida por el sector internacional y nacional como parte del mismo, tiene como virtud la capacidad de disponer de una predisposición de los usuarios para el consumo de los productos y un apoyo que facilita la transmisión de la información por las redes sociales y canales más cotidianos, haciendo de su interacción, un punto fuerte para desmarcarse de su competencia, todo ello sumado a la amplia gama de colores, tamaños y materiales que disponen sus cordones, hace fácil mediante un plan de actuación, que la marca compita de manera eficaz en el mercado.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos principales

- Aumentar en 2 años un 10% el volumen de ventas nacionales.
- Incrementar la rentabilidad del producto frente a la logística un 3% el primer año.
- Realizar dos colecciones anuales de producto textil que supongan el 60% de nuestros ingresos anuales, para poder hacer frente a los nuevos gastos.
- Localizar la manipulación, envíos y otros aspectos en un único lugar para reducir los gastos de transporte en un 30%. Estableciendo una localización física de almacenaje y puesto de trabajo.

2.2. Objetivos personales:

- Aumentar las ventas y el rendimiento de la marca a nivel nacional e internacional en los próximos 5 años.
- Afianzar nuestra posición en el sector, fidelizando con los clientes actuales y tratando de alcanzar un mayor público.
- Crear unos valores de marca con los que se identifique nuestro público, haciéndoles partícipes del proyecto.
- Introducir nuevos diseños de cordones y realizar dos colecciones de ropa al año.

3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

3.1. Análisis de oportunidad

Ante la pregunta de ¿por qué podría ser rentable una empresa de este tipo? Debemos puntualizar una serie de acontecimientos y características que apoyan la finalidad del proyecto, su longevidad y su futura proyección tanto nacional como internacional.

Como comentábamos con anterioridad, la empresa y a su vez la marca, se desarrollaron en un periodo en el que existía una demanda de este tipo de productos y negocios, y que aún nadie había satisfecho, por lo que podemos decir, que es una marca pionera y que ha sabido posicionarse internacional y nacionalmente siendo reconocida como una de las primeras o de las más conocidas, llegando a tratar a la marca como un referente dentro de las capacidades que tienen los accesorios textiles. Por otro lado, la marca dispone de un conocimiento de las redes sociales y un dominio que le permite tener miles de seguidores mundialmente, habiendo basado su fórmula más allá de las redes sociales habituales como pueden ser Instagram, Twitter, Pinterest... habiendo focalizado sus intervenciones en foros especializados, grupos de Facebook donde se encuentran una amplia mayoría de los mayores consumidores de calzado especializado.

Si aún no se considera que esta marca tiene un proyecto ambicioso y posible, debemos fijarnos en que es la única marca de cordones que ha colaborado de forma oficial y con su marca en una edición limitada oficial entre una tienda y una marca, habiendo realizado con la tienda 24Kilates de Barcelona y la marca italiana Diadora, hasta en tres ocasiones, como recoge la revista más importante del sector, impresa y digital Sneaker Freaker en su publicación de noviembre de 2014, donde analiza el lanzamiento de las Diadora "Sol y Sombra", lo cual constata su repercusión, posicionamiento y consideración en el mercado tanto para las marcas, tiendas y aficionados.

También debemos contestar a otras inquietudes de relevancia respecto a ¿cómo desarrollar esta oportunidad de negocio? Ciertamente es que la marca ya está instaurada en un nicho por lo que la labor que podemos aportar no va a ser de ese tipo, pero sí de aumentar su calidad, servicio, comunicación y otros aspectos que mejoren la rentabilidad y

permitan una mayor inversión que se refleje en el alcance de sus productos a nivel nacional, internacional y a fin de cuentas en el balance económico de la marca y empresa.

3.2. Modelo Canvas

Antes de entrar en detalle en los apartados que conforman nuestro plan de negocio, vamos a realizar un rápido y sencillo análisis, denominado Canvas, que nos ayudará de manera práctica a desarrollar nuestro modelo de negocio.

En el libro Generación de modelos de negocio, su autor Alexander Osterwalder define como plantear de la manera más efectiva un modelo de negocio. Para ello, segmenta este en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que siguen las empresas para conseguir ingresos. Estos módulos, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder, A. 2011).

Para construir este modelo Canvas haremos primero una pequeña descripción de los puntos que lo componen. Podemos decir que está estructurado en tres partes, en la parte central explicamos nuestra propuesta de valor, qué es lo que va a aportar nuestra empresa y qué nos diferencia de la competencia, a la derecha los aspectos externos del negocio, del mercado y del entorno como pueden ser los canales, el segmento del mercado, la relación con los clientes, etc. La parte izquierda está relacionada con los aspectos internos de nuestro negocio como los recursos, las actividades clave o la estructura de costes.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	SEGMENTOS
Factoría	Fabricación del producto	Buena asistencia pre y post-venta	Trato rápido y eficaz	Personas con edades entre los 14 y los 40
Packaging	Distribución al cliente		Interactuar con los clientes y hacerles partícipes en RRSS	
Logística de envío	Publicidad		Descuentos de fidelización	
Proveedor textil	Venta al por mayor		Newsletter	
Diseñador	Venta online	Comodidad	Servicio pre y post-venta	Aficionados a la moda
	RECURSOS CLAVE	Producto especializado y novedoso	CANALES	Empresas deportivas
	Personal		Página web	Tiendas de cualquier ámbito geográfico
	Capital		Redes sociales	
	Infraestructura		E-mail	
	Tecnología		Eventos especializados	
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJOS DE INGRESOS	
Registro de marca			Paypal	
E-commerce, dominio, hosting			Tarjeta de crédito o débito	
Pedido mínimo			Transferencia bancaria	
Almacén				
Distribución				
Packaging, diseñador				
Gestoría				
Impuestos				

Tabla 1. Modelo Canvas Khordē.

3.3. La empresa

Cuando hablamos de una empresa como Khordē, no hacemos referencia al modelo clásico de empresa como todos entendemos, ya que esta es capaz de ser gestionada por una sola persona. Es por ello, que debemos entender o empaparnos de su filosofía principal o fórmula que la hace atractiva y única ante el público. Posiblemente, este sea el punto más fuerte de la marca ya que la misma se caracteriza por ofrecer productos no solo de calidad, si no meramente creados con el fin de satisfacer una demanda exclusiva ya que Khordē se especializa en torno a la creación de cordones que el público más experto y exigente necesita. Esta filosofía mezclada con su reiterada atención en redes sociales, su alta participación en la comunidad y en los eventos existentes, dota a la marca de unas características que difícilmente puedan ofrecer o imitar otras marcas, haciendo de su interacción con sus clientes y con el mercado, su punto más fuerte y donde reside su base, ya que son productos para las personas más exigentes pero a la vez para los menos escuchados, sin dejar de ser del mismo modo, para un público generalista que disfrute cambiando sus cordones por unos de más calidad.

Por otro lado, debemos especificar, que Khordē, anualmente realiza alguna colaboración con algún diseñador de la escena para elaborar textil que vincule aún más la marca al nicho, realizando tiradas pequeñas que no suponen un volumen de ingresos importante pero que afianza la posición y la relación con el entorno. Uno de los objetivos actuales del proyecto es la introducción de nuevos productos textiles como camisetas, sudaderas y calcetines, para así afianzar más nuestra posición en el sector, crecer ante la competencia y satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

Respecto a la estructura u organigrama de la empresa, como hemos constatado con anterioridad, Khordē dispone de un solo empleado, lo cual permite a día de hoy mantener la empresa con costes bajos, pero como el objetivo actualmente es expandir nuestra empresa, alcanzar un mayor público, e introducir nuevos productos, realizaremos un estudio con las necesidades que exige este nuevo proyecto, que incluirá la contratación de empleados que gestionen los envíos, empaquetado y otros pasos necesarios para la entrega del producto que a día de hoy son realizados por su dueño, la posibilidad de alquilar un local donde desarrollar nuestra actividad y que a su vez sirva de almacén. Pero todos estos detalles los analizaremos más adelante.

3.4. Misión, visión y valores

La misión respecto a la empresa y marca, no es otra que como hemos especificado en los objetivos principales, alcanzar unas cuotas de mercado nacional superiores a las actuales, aumentar del mismo modo el alcance internacional, y posicionarnos no solo como referente nacional si no como referente internacional.

Para ello, debemos establecer en primera instancia una visión a corto, medio y largo plazo ya que todo proyecto debe tener siempre unas expectativas de futuro que no deben cesar en su crecimiento con el fin de establecer metas que impongan orden y logros. En el caso de Khordē, consideramos que debe establecer a corto plazo una visión de estabilidad, y con ella analizaremos y estudiaremos la situación actual, con ello podremos conocer fehacientemente cual es la situación, donde se encuentran las vías de perdida, o las reducciones de beneficios y de tal forma poder atajarlos. A medio plazo, en torno a los dos años, nuestra visión es la de posicionarse en las tiendas más reconocidas del mundo de las sneakers, tanto nacional como internacionalmente. Estos puntos de venta

no deben ser los que más venden, si no los más valorados, ya que, de tal modo, alcanzará mayor reputación y automáticamente será reconocida como la marca que representa a ese sector. A largo plazo, sus ventas nacionales e internacionales deben ser la prioridad, intentando del mismo modo, realizar colaboraciones o proyectos con marcas y/o tiendas, que permitan a la marca ser un expositor de su potencial y del mismo modo, alcance a nivel mundial, como ya hizo con Diadora, mercados tan importantes como el Estadounidense, el Asiático e incluso el Europeo que a fin de cuentas es el más cercano y en el que menos coste tiene transportar los envíos comparado con otros lugares del mundo.

Todo lo antes señalado, no puede alcanzarse si la filosofía y valores de la marca, caen en el olvido o se disipan entre los objetivos. Es por ello, que Khordē, debe mantenerse como una marca cercana a su público, que interactúa, participa en eventos, muestra su cara más amable ante temas que no vinculan sus cordones pero que mantiene a la marca como una perfecta conocedora de la temática en la que se ve envuelta... estos valores y la intención de lograr ofrecer siempre un producto de calidad, ideado y creado para conjuntar a la perfección con las zapatillas de sus compradores, harán que la marca se mantenga siempre como referente ya que en un mercado tan característico donde los usuarios se unifican en comunidades, foros y grupos, las marcas más cercanas, son las más valoradas.

3.5. Análisis DAFO

En un mercado tan peculiar donde las modas, las colaboraciones y los precios son tan poco estáticos, pero siempre presentes, debemos analizar aspectos que puedan hacer peligrar o desaparecer a la marca, al igual que debemos identificar los aspectos positivos que acompañan a la empresa y que la permiten ofrecerse de manera única en el mercado y por ende al consumidor. Para ello realizaremos un análisis DAFO, que nos permitirá obtener una visión global de la situación de la empresa e identificar factores estratégicos. El estudio se basa en el análisis interno y externo de la empresa donde identificaremos y analizaremos las debilidades y fortalezas de la empresa (análisis interno), al igual que las amenazas y oportunidades (análisis externo).

El análisis interno se centra en las características de la empresa, sus debilidades y fortalezas, por ello es necesario tener claro los recursos de los que dispone y sus limitaciones, deberemos analizar entonces, distintas áreas de la empresa como el marketing, la producción, las finanzas, o la organización entre otras.

Del mismo modo, el análisis externo se centra en detectar las amenazas y oportunidades del sector, y por lo tanto es necesario realizar un estudio del mercado, del entorno y de la competencia.

Una vez entendido en que consiste esta herramienta estratégica, procedemos a la identificación de los distintos componentes, que hemos mencionado anteriormente, en nuestra empresa:

Debilidades

- La tasa de coste de envíos internacionales desde España no permite obtener una relación eficiente entre las proporciones de los paquetes y su coste, a diferencia de otros países que ya se han adaptado a los envíos de comercios online, los cuales habitualmente envían paquetes más pequeños y ligeros, pero con una gran frecuencia. Debido a este sobrecoste comparado con otros países y competidores, tendremos que afrontar parte del coste del envío internacional e integrarlo en nuestro coste.
- Dado que la marca no dispone de puntos de venta propios y su mercado principal se encuentra en el mercado online, existe la posibilidad de que muchos clientes o posibles, no compren online al no poder comprobar el tono exacto del color de los productos y si estos, encajan a la perfección con lo que demandan. Del mismo modo, podemos destacar la existencia de público asiduo a internet, pero primerizo o desconfiado en las compras en portales online, lo cual aumenta la posibilidad de ventas no completadas.

Amenazas

- La aparición de nuevos competidores debido al éxito de este tipo de negocio en el pasado, lo que conlleva a una saturación en el mercado.

- Un precio más bajo por parte de las nuevas empresas debido a que reproduzcan un producto similar, pero de menor calidad.
- La aparición de productos similares en otras marcas que, tras observar el éxito de un producto nuestro, asemejan el formato y color para competir.
- La creación, por parte de las marcas de calzado de tecnologías que permiten anudar de forma automática los cordones, que puedan generar la obsolescencia de nuestro producto.

Fortalezas

- La gran calidad que ofrecen nuestros productos frente a los de la competencia.
- Extensa gama de productos y colores que no poseen otras marcas.
- Conocimiento del mercado y de los futuros lanzamientos de las principales marcas de calzado deportivo que permite adelantarnos a la competencia ofreciendo un producto adaptado a los requerimientos del mercado.
- La consolidación de la marca como un referente único en el mercado de las zapatillas debido a la amplia reputación, prestigio y reconocimiento por parte de los clientes más involucrados y reconocidos.
- La participación activa en los foros internacionales y redes sociales por parte de su propietario, crea una imagen de referencia de la marca, los usuarios de estos grupos especializados acuden ante cualquier duda de calzado, tenga o no relación directa con nuestro negocio, posicionándose como un referente ante los usuarios y como una marca cercana y conocedora de la escena.
- En el momento de iniciar a analizar la marca, al ser una tienda online y al no disponer de un local o comercio físico, la marca cuenta con la ventaja durante los primeros años de vida de ahorrarse el coste de un alquiler, seguro, luz y otros aspectos que han permitido que tenga unos costes reducidos, además de no disponer de empleados con el consiguiente ahorro. Esto lo consideramos una ventaja puesto que ha permitido que los primeros años la marca arranque sin un lastre o desembolso grande a pesar de que nuestro plan, conlleve un cambio en este aspecto puesto que el plan será sostenible y el desembolso será rentable al disponer de un balance económico favorable.

- La falta de existencia de límites físicos y temporales en el comercio online, permite a la marca vender sus productos en su página web en cualquier punto geográfico y en cualquier horario, lo cual no se puede permitir un comercio físico común.

Oportunidades

- Crecimiento continuo del mercado de las zapatillas y del deporte.
- Competencia nacional inexistente.
- La aparición de numerosos bloggers⁵ e influencers⁶ interesados en estos productos hace que crezca la fiebre por las zapatillas atrayendo de este modo a nuevos clientes.

Con el fin de resumir y agrupar los datos más relevantes del análisis DAFO, se ha realizado la siguiente tabla:

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de envío • Punto de venta físico 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores • Competencia de precios • Productos similares • Obsolescencia del producto
POSITIVO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Extensa gama de productos • Conocimiento del mercado • Referente único • Inexistencia de límites físicos y temporales 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento continuo del mercado • Competencia nacional inexistente • Aparición de bloggers e influencers que crean tendencia en el sector

Tabla 2. Análisis DAFO Khordē.

⁵ Bloggers: referente a las personas que publican artículos periódicamente en una página web que han creado a modo de diario.

⁶ Influencers: persona con credibilidad que genera influencia sobre un producto o marca determinada en las redes sociales o medios de comunicación.

Una vez aplicado el análisis DAFO, poseemos una visión más clara y completa de la empresa, que nos ayudará a tomar decisiones estratégicas en el futuro.

Debemos apuntar la existencia de otras variables que puedan afectar de forma positiva o negativa a cualquiera de las clasificaciones anteriormente establecidas. Esto se debe en gran parte al continuo crecimiento y evolución que sufren tanto los mercados relativos a la moda como las redes sociales, que en gran medida influyen, aportan o destruyen tendencias y marcas en un periodo corto de tiempo.

4. ESTUDIO DEL SECTOR

4.1. Introducción al sector

El sector del calzado deportivo está en pleno auge, marcas como Nike llevan dominando el sector del running⁷, y sus descendientes como el retro running⁸ desde hace más de una década. Euromerics Sport Marketing remarca en su informe que, en Estados Unidos, Nike es líder absoluto, logrando ventas globales por 15.211 millones de dólares, le sigue Sketchers, Adidas, New Balance y VF (la marca que representa a firmas como NorthFace, Vans y Reef). En el sexto y séptimo puesto del mercado encontramos a Asics y Puma, respectivamente (Euromerics, 2015). El auge del running, ha llevado a marcas como Under Armour a desbancar a la colosal alemana Adidas, incluso han irrumpido en el mercado del calzado técnico de baloncesto, lo cual no hace más que demostrar, que este sector está creciendo sin conocerse su techo, por lo que es sin dudarlo un gran mercado que permite a marcas especializadas entrar en el mismo.

4.2. Principales magnitudes

Como comentábamos con anterioridad, el gigante Nike es la empresa que domina el mercado en la actualidad habiendo alcanzado en 2014 cerca de 30 billones de dólares, logrando así un crecimiento de casi el 10% respecto al año anterior, un crecimiento complicado en empresas tan grandes como Nike (Chow, 2014). En la siguiente figura podemos observar el crecimiento de las ventas de esta en empresa en los últimos años:

⁷ Running: anglicismo incorporado a nuestro idioma referido a la actividad de correr.

⁸ Retro running: empleado en el sector de las zapatillas para definir el calzado deportivo original de los años 80 y 90, adaptado a las exigencias urbanas.

Nike's revenue

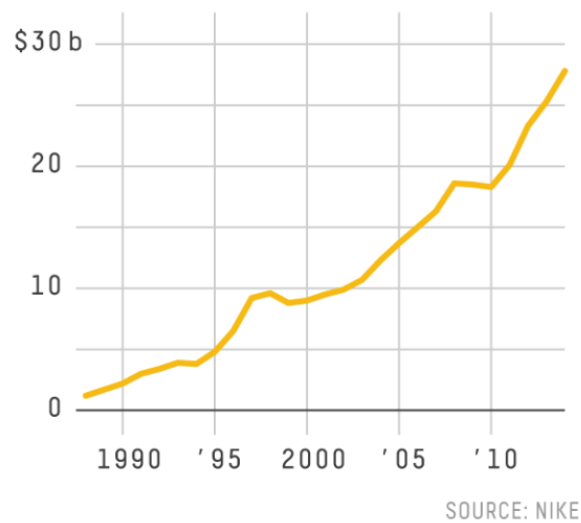


Figura 1. Ingresos de Nike en los últimos 20 años (Chow, 2014).

Empresas como Under Armour o la alemana Adidas, han conseguido obtener ingresos y recortar las diferencias con la gigante americana. Es tal la competencia que existe en el mercado, que las propias marcas firman, como viene sucediendo desde que Michael Jordan fichara por Nike, a grandes estrellas del deporte. La actualidad, ha llevado a las marcas a luchar por otros personajes públicos que muevan suficientes masas como para generar nuevas tendencias y es ahí donde las guerras entre marcas surgen, como con el cambio de compañía del rapero Kanye West, el cual pasó de trabajar con Nike para trabajar con Adidas, generando con la marca alemana un modelo de zapatillas que ha revolucionado el mercado alcanzando en reventa valores de hasta 3.000 euros el mismo día de su lanzamiento.

Otro aspecto curioso que vamos a comparar a continuación y que mostramos en la imagen siguiente, es la evolución del precio de reventa que han alcanzado algunas de las zapatillas más populares de los últimos años de Nike y Adidas.

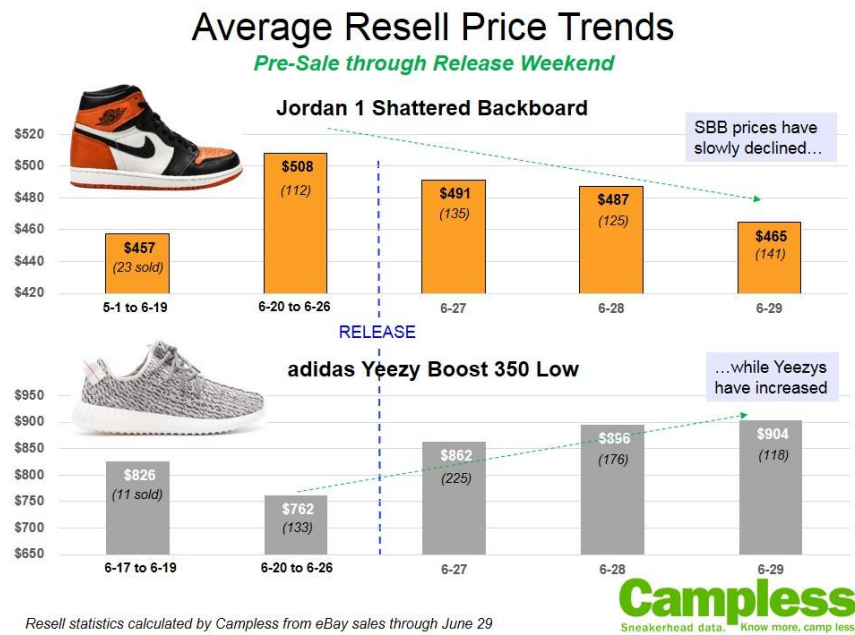


Figura 2. Comparativa lanzamientos Nike vs. Adidas (Jones, 2015).

Como podemos observar en el grafico comparativo, la Jordan shattered, uno de los modelos más esperados de la franquicia Jordan, perteneciente a Nike, alcanzó un valor máximo antes de su salida en preventa de 508 dólares, devaluándose tan solo 3 días más tarde en reventa de 465 dólares. Por el contrario, la colaboración entre Adidas y Kanye West (denominada Yeezy 350, siendo la 750 el modelo más cotizado en forma de bota) alcanzó una preventa en torno a 750 dólares antes de su salida mientras que en el mismo periodo de tiempo que las Jordan descendían en valor de reventa, las Adidas, incrementaban hasta los 900 dólares (Jones, 2015). Esta comparativa, nos hace ver como las marcas están compitiendo ferozmente, y como el mercado, lejos de estabilizarse en base a mitos y a previsiones, empieza a variar, generando un interés mayor sobre el fan de este tipo de calzado pero también aumentando los entornos o nichos de influencia ya que artistas como West, han interrumpido en el mundo de la moda lo cual permite a marcas como Adidas, alejarse de una estética más deportiva o callejera y ampliar su mercado a otros círculos que contagian e influncian a una gran parte de la sociedad lo cual puede acabar reportando generosos beneficios.

Este tipo de lanzamientos ha llevado a Adidas a batir sus propios récords como por ejemplo sucedió el 17 de marzo de 2016 cuando lanzó 400.000 unidades de su zapatilla NMD vendiendo todas inmediatamente en todo el mundo según el portal de

noticias NiceKicks, con un precio de salida de 180 € el par y generando colas en todos los establecimientos del mundo donde se lanzaban (Kicksonfire, 2016).

La locura por las colaboraciones limitadas pronuncia aún más si cabe la salud y futuro del mercado. Según la revista Forbes, recoge que en 2013 solo en los Estados Unidos, el mercado de las sneakers produjo 22 billones de dólares americanos en beneficios, siendo un 40% del total de ventas mundial que ascendería a 55 billones de dólares americanos (Powell, 2014).

Según esta misma publicación, desde 2004, el mercado de las zapatillas ha crecido casi un 30% tan solo en los Estados Unidos, creciendo en el resto del mundo incluso en mayor medida, un 40%.

La evolución del mercado viene por la perspectiva actual, donde se distinguen tres tipos de calzado deportivo; Running, casual, que englobaría el retrorunning y el calzado técnico de baloncesto. En Europa, la mayoría del calzado utilizado sería el casual o retrorunning. En china, el segundo mercado más grande según el artículo de la citada revista, se factura en torno al 20% de las ventas de Estados Unidos, y es por ello que los gigantes Nike y Adidas, han apostado fuerte por el mercado gracias al crecimiento de la clase media, lo cual supone que, en el futuro, podrá superar en ventas a los Estados Unidos al cuadruplicar su población (Powell, 2014).

Todos estos factores, indican la salud del mercado que analizamos, incluso debemos hacer hincapié, en como la reventa ha adquirido un papel importante ya que no deja de ser un segmento relevante que indica la popularidad de las marcas, sus modelos y como el público apuesta por unos u otros.

Como podemos ver en el siguiente gráfico, la venta de zapatillas ha decrecido en los últimos años en la plataforma de ventas más famosa del mundo, esto se debe a la creación de foros especializados, dominios como Klekt.in que se dedican a conectar a todos los fanáticos de las zapatillas y a grupos de plataformas como Facebook que permiten crear mercados online.

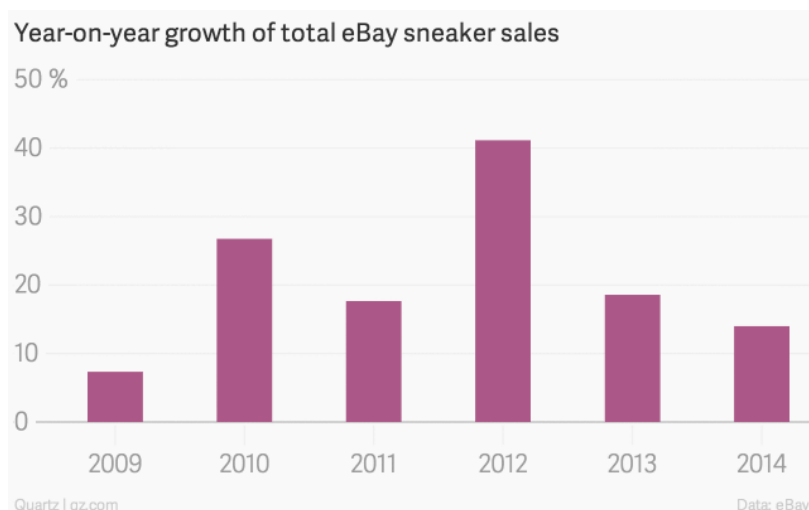


Figura 3. Crecimiento de venta de zapatillas en Ebay en los últimos años (Bain, 2015).

Como podemos observar, en 2012, se llegó a superar la cuota del 40% de crecimiento lo cual indica que se han vendido millones de pares en los últimos años en la plataforma (Bain, 2015).

Para conocer la distribución del mercado de la reventa en EBAY, podemos visualizar el siguiente gráfico, el cual indica que Reino unido, es el mayor consumidor de este tipo de productos de reventa en Europa.

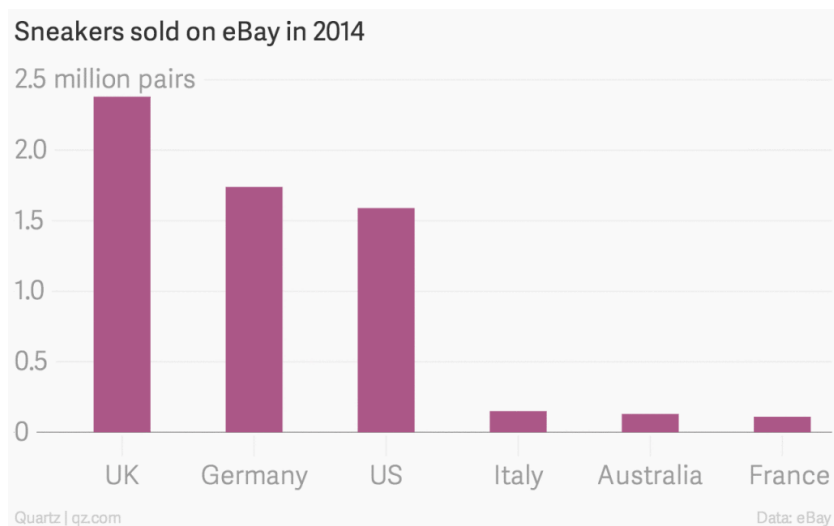


Figura 4. Venta de zapatillas en Ebay en 2014 (Bain, 2015).

Los datos no mienten, e incluso podemos constatar la fiabilidad de estos datos comparándolos con la empresa Khordē, la cual obtiene una mayoría de sus beneficios

internacionales de países como Alemania y Reino Unido siendo este último, el país con más ediciones anuales e históricas en sus tierras de eventos de venta y cambio de zapatillas, siendo Crepe City, el único evento europeo que se realiza semestralmente y que congrega a más de diez mil personas en cada edición, según los datos de la organización.

Analizando estos datos desde una perspectiva externa, debemos visualizar el mercado online como la actualidad, la referencia y el nicho donde queremos que Khordē, mantenga su posicionamiento ya que el nivel de ventas online y el dominio y aceptación de las compras en plataformas e-commerce favorecen de manera radical la implantación de pagos por internet y la confianza del consumidor, siendo este uno de los objetivos que debe focalizar nuestro plan de negocio ya que la venta física en establecimientos, debemos recordar que suele rondar a precio comercio en torno a la mitad del precio que se vende en el comercio online por parte de la empresa ya que las tiendas exigen en torno a un 2.0 de beneficio, siendo pues mucho más rentable la venta propia online.

4.3. Estructura de mercado

Con el fin de conocer el mercado en el que nos encontramos, debemos en primer lugar, distinguir los tipos de mercado existentes a los que se enfrentará la empresa, por ello, hemos distinguido el mercado físico del mercado online, ya que las nuevas tecnologías que ya llevan imponiendo un frenético ritmo de compra de modo digital, han modificado el mercado. Debemos mencionar, que la clientela habitual en el mercado de las zapatillas deportivas, encuentra su máxima expresión en una franja en torno a los 19 años. Este dato, unido a las nuevas tecnologías, nos hace ver que en su mayoría las compras asociadas a esta generación son online, por lo que centraremos una gran parte de nuestra atención en este mercado, para conocer qué ventajas ha aportado y cómo se comporta el mismo. Por otro lado, tenemos el mercado físico, el de toda la vida, donde el usuario puede visualizar sin error su producto, probarlo y tener un contacto más humano.

4.3.1. Mercado físico

El mercado físico, es el mercado donde un cliente puede acudir tanto a visualizar, comprar y probar sus complementos o zapatillas preferidas. Este mercado no deja de ser la base que ha evolucionado al online, ya que casi todos los portales de venta profesionales online, han sido o son actualmente puntos de venta físicos. Muchas marcas como Nike, Adidas y Asics, obligan a sus clientes a disponer de una tienda bien localizada y con unos requisitos necesarios para poder acceder a su gama más alta de productos, este dato nos interesa, ya que la empresa que estamos analizando, deberá establecer un sistema de criba de tiendas similar, tratando de discernir entre dos tipos de venta en punto físico, los cuales serán, venta a gran escala, lo cual puede generar una fugacidad rápida del producto o de la tendencia, o simplemente localizarse en tiendas especializadas donde los consumidores son conocedores de que se vende material premium, lo cual producirá el mismo efecto en nuestro producto si se vende en estos establecimientos.

Debemos también, conocer y analizar las ventajas y desventajas de este tipo de comercios para nuestro producto y para el mercado. Mientras el negocio online ha proliferado, muchos de los puntos físicos de venta han registrado pérdidas o una frecuencia menor de clientes. Esto se debe a que muchos comercios online, ofrecen mejores precios ya que no tienen otro tipo de gastos como puede ser establecimiento, empleados y otros gastos comunes en los puntos de venta físicos. Pero del mismo modo debemos analizar a que se debe que los clientes que acuden a los puntos de venta físicos, son los más exigentes, pero a su vez, grandes consumidores. Esto puede deberse al trato personal del establecimiento y sus empleados, a las condiciones del mismo, incluso al simple hecho de que el usuario pueda ver la realidad de materiales, colores y tallaje de las zapatillas, lo cual debe hacernos reflexionar y calcular cuánto interés debemos mostrar por exhibir los productos de la marca en estos establecimientos, ya que en muchas ocasiones, los clientes que compran unas zapatillas, pueden visualizar en directo la gama de colores de cordones y elegir modificar los que vienen en las zapatillas, e incluso, sentirse atraídos por un color y decidir comprarlo. Esto no sucede siempre en la red, donde muchos clientes desconfían de las fotos o no son capaces de imaginar si el color será finalmente el idóneo para sus zapatillas.

En cuanto a las pegs en el mercado físico, debemos recordar que muchos o casi todos estos establecimientos se rigen por la venta del producto a un 2.0 de beneficio, lo

cual conlleva a establecer un criterio de compra de mínimos por parte de la tienda, un programa de reciclaje por el cual las tiendas puedan canjear los productos restantes por otros de nueva temporada e incluso, la existencia de pagos a 30 días o periodos vencidos.

Todos estos puntos, deben ser analizados y enfrentados en sus aspectos positivos y negativos para establecer un sistema adecuado y proporcional para la marca.

4.3.2. Mercado Online

El mercado online, ha supuesto una revolución en todos los campos. Este tipo de mercado permite a pequeñas marcas, vender por su cuenta eliminando los puntos de venta físicos donde deben vender al mismo punto sus productos, por un precio cercano a la mitad del que venden en sus propios comercios online. Esto implica, que es muy interesante, el profundizar en el mercado online ya que este, será en caso de buen funcionamiento, el negocio principal, ya que evitaremos los puntos físicos propios como ajenos, incrementando nuestro margen y estableciendo nuestras propias políticas de venta.

Como comentábamos antes, las nuevas generaciones, están habituadas a la compra online, y siendo este un producto que tiene basándonos en el mercado de las sneakers, unos clientes potenciales de entorno a una edad de 19 años, debemos entender que nos es más favorable este tipo de mercado, ya que unido a las redes sociales, donde nuestra marca vuelca gran parte de su estrategia, hará posible un gran volumen de ventas y de expansión del mercado.

Cuando hablamos del mercado online, debemos entender que es un mercado sin límites físicos. Como bien podemos comprobar, Khordē, ha alcanzado a vender productos en gran parte del territorio nacional como internacional, esto, implica que debemos entender el negocio online como un punto de venta físico en cada ciudad del mundo, pudiendo atender a la demanda de cualquier público en cualquier lugar y momento.

4.4. Nicho de mercado

Una vez analizados los tipos de mercado existentes o que corresponden al sistema de ventas que debemos analizar para nuestra marca, debemos conocer el nicho de mercado al que dirigimos nuestro producto. Este nicho de mercado, tiene un target que corresponde a jóvenes en torno a los 19 años, que en su mayoría son hombres, pudiendo alcanzar una cuota de mercado del 98% en base a un análisis realizado por un medio estadounidense, esta cifra, puede ser correcta si nos paramos a pensar en varones que coleccionen este tipo de calzado, ya que en su mayoría las mujeres a una edad más adulta suelen predisponer a utilizar un calzado más clásico o con tacón. Para localizar o acotar más si cabe el perfil usual de estos amantes de las zapatillas, este medio establece que, en su mayoría, la media de pares de zapatillas que poseen está situada en torno a 20 pares. Este dato, es importante ya que habitualmente, estas zapatillas rondan una media de 100 euros, por lo que hablamos de un perfil de cliente que no rehúsa comprar productos de precio elevado. Por otro lado, debemos indicar que muchos de estos jóvenes, no trabajan o no tienen un sustento económico, por lo que algunos se dedican en exclusiva a la reventa de zapatillas, mientras que una amplia mayoría, al igual que vende, compra con los beneficios, lo cual nos deja entrever que este mercado, tiene un continuo flujo y no parece que pueda parar (Chow, 2014). Para entender mejor estos datos, podemos observar la siguiente gráfica:

Who Are Sneakerheads?

Based on self-reported data from 1,271 Campless survey respondents

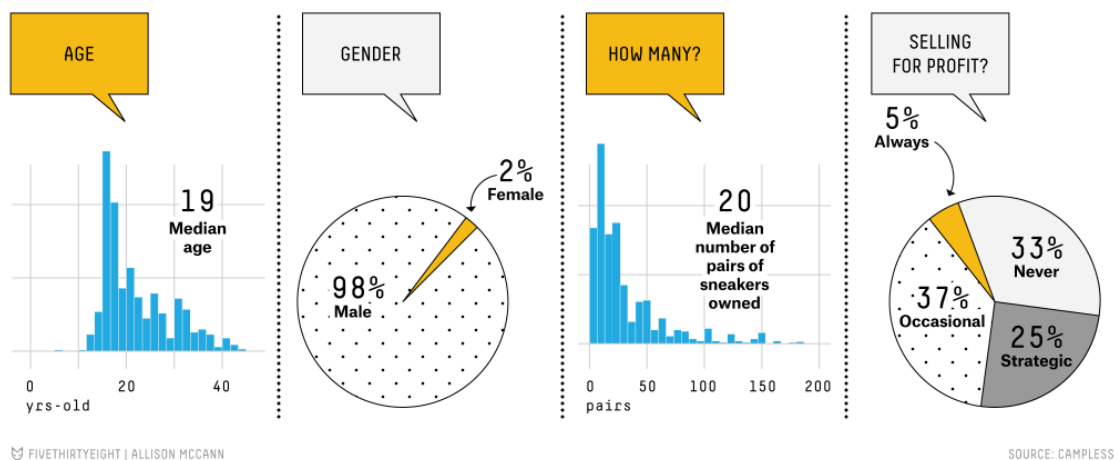


Figura 5. Características de los sneakerheads (Chow, 2014).

Para concluir, debemos establecer, que el consumidor habitual de este tipo de productos y por ende del nuestro, será un consumidor habituado a las compras online, que le gustan los complementos que marcan la diferencia y las zapatillas de calidad tanto como exclusivas, respecto al sexo, no diferenciaremos a pesar de los datos, puesto que se puede apreciar a diario como cada vez más chicas empiezan a utilizar este tipo de calzado con más asiduidad, siendo en última instancia habitualmente, los clientes que más accesorios compran para sus pertenencias, por lo que nos interesan absolutamente igual que los hombres. Respecto a su estatus económico o social, no debemos preocuparnos en exceso ya que este mercado, se nutre a sí mismo, siendo los propios reventa, consumidores del producto y pudiendo ser los primeros en querer poseer y demostrar tener ediciones exclusivas que los diferencien y clientes potenciales para mejorar la apariencia de sus zapatillas.

5. EL ENTORNO

5.1. Grado de concentración

En un mercado tan complejo donde los consumidores finales tienden a fidelizar con determinados productos dependiendo de quién los crea o bajo el nombre de quien salen al mercado, debemos denotar que una gran mayoría de estos sujetos, se encuentra con habitualidad en grupos de internet o focos de reunión donde muchas veces las modas se extienden al igual que la reputación de una marca. Del mismo modo, existe la posibilidad de que se genere un gran rechazo, ya sea por una mala opinión, una mala respuesta pública o privada a un cliente o por una referencia negativa que puede llegar incluso por errores ajenos a una marca o tienda como puede ser la pérdida o el retraso de un pedido por terceros.

Una vez descrita la escena a groso modo, debemos recordar que en un mercado donde los consumidores invierten tanto dinero y donde la exclusividad es un plus para ser un referente o ser alguien destacado, tenemos que entender que la competencia en un negocio tan llamativo como los cordones, que a simple vista puede parecer una inversión barata, con facilidad de distribución, con una plataforma de venta sencilla e incluso, un negocio con una rentabilidad inusual. Es por ello, que durante los últimos tres o cuatro años, muchas marcas han emergido, sobre todo en Europa en 2014 y 2015 donde la moda entre los coleccionistas, comenzó a aumentar e ineludiblemente, muchos de los que eran clientes de otras marcas ya existentes pensaron en copiar el modelo e introducirlo en su país. Como consecuencia, se generaron diversidad de tiendas por diferentes países europeos como internacionales, las cuales han ido cerrando en su gran mayoría debido a como mencionábamos con anterioridad, este mercado sufre un gran síndrome de pertenencia y en especial a una marca, un personaje público o del mundo vinculado a ella, o por otras razones. Todas ellas, influyen sin lugar a duda en que, aunque la diferencia de precios sea elevada en algunas ocasiones entre las diferentes tiendas, algunas prevalezcan sobre otras.

El paso de los años y la caída en parte de la tendencia, ha debilitado las oportunidades de estos nuevos emprendedores ya que las marcas con más años en el sector o que se establecieron con anterioridad, ya cuentan con un renombre, una clientela

y una popularidad difícil de arrebatar, puesto que su volumen de ingresos es más elevado que el de los nuevos emprendedores y esto les permite tener una mayor variedad, mejor precio y novedades con más frecuencia que cualquier nueva marca. También debemos mencionar que muchas de estas marcas nuevas no diseñan las tonalidades de sus cordones, sino que compran el stock sobrante o colores predefinidos de los proveedores, ya que muchas no disponen de una carta de colores del fabricante o no disponen del conocimiento de los diferentes tejidos como puede ser algodón, polyester, algodón encerado, cuero, polyalgodon, reflectante y otros materiales. Ello reporta una ventaja inigualable a las marcas que sí disponen de estos conocimientos y que customizan las tonalidades de sus cordones en base a la carta de colores del fabricante ya que para cada zapatilla que pueda aparecer en el mercado o que se anuncie un lanzamiento próximo, estas poseen un margen de actuación más rápido, para que cuando la necesidad del mercado exista, ellos puedan cubrirla.

Otro factor de influencia que puede ser el más problemático, es el desarrollo económico en cada país o incluso la capacidad económica de los consumidores de estos productos. En nuestro caso, España es un país con una gran crisis de clase media, donde la capacidad de poseer dinero por parte de los jóvenes es real, pero a su vez incomparable con otros mercados como Reino Unido o Alemania, donde este tipo de tendencia y de consumismo elitista o coleccionista, se ha impuesto durante años, sin notarse decrecimiento en él. Es por ello, que otras marcas o tiendas que abrieron con posterioridad a Khordē, han podido mantener una sostenibilidad a pesar de que sus precios sean más elevados o dispongan de menos producto. Existen casos como en Reino Unido, donde el factor de la libra esterlina, propicia que determinadas tiendas no vendan bien en el extranjero, pero que con el mercado interno y la tendencia predominante hacia estos productos, les permita mantenerse y generar ingresos muy grandes, por lo que no es necesario para ellos, el tener que modificar sus precios o establecer otros métodos de pago en otros sistemas monetarios, ahorrándose así las pérdidas por conversión de moneda que generan plataformas de pago como PayPal, y reduciendo su mercado a un nicho específico pero también localizado, teniendo como ventaja el ahorro de envíos internacionales, precios reducidos, agilidad en los envíos y en la preparación.

Otros mercados como el alemán, sobreviven debido a la gran fiebre que hay por este tipo de coleccionismo, pero también debido a que han decidido ampliar su venta con otros productos especializados como puede ser los productos de limpieza o las pinturas

para customizar o reparar el calzado. Estos productos, son interesantes para ampliar el negocio, pero su envío es excesivamente caro por lo que como en el mercado de Reino Unido, estas tiendas se focalizan en la venta nacional en su mayoría.

A continuación, hemos realizado un pequeño listado con los competidores directos actuales de Khordē, añadiendo una pequeña descripción, su localización, año de creación, precio de venta, precio de envío y sistemas de pago.

Ropes Laces:

- Descripción: Ropes Laces es la tienda pionera en Reino Unido y una de las primeras en Europa en cuanto al mercado específico de cordones para zapatillas premium o de coleccionismo. El auge por el consumismo y las marcas en Reino Unido, hicieron que esta marca alcanzase un rendimiento superior al resto de sus rivales europeos a pesar de solo comercializar durante los primeros dos años en Reino Unido.
- Localización: Reino Unido.
- Establecida en 2013.
- Precio: 5 £ los cordones sin añadidos, 6 £ con reflectante, 8 £ ediciones especiales (Destinados en concreto a una colaboración).
- Envíos: 1,3 £ nacional, 2.30 £ internacional.
- Pago: Solo PayPal.
- Página web: www.ropeslaces.com

Rope Lace supply:

- Descripción: Rope Lace Supply fue otra de las marcas pioneras en Estados Unidos cuando la moda por estos cordones se volvió desmesurada. Su producción era local por lo que sus precios eran adecuados a un mercado con millones de habitantes y uno de los motores del consumismo sneaker.
- Localización: EE.UU.
- Establecida en 2013.
- Precio: 6 \$ cada par.

- Envíos: 2.70 \$ nacional más 0.50 \$ por par añadido al pedido, 6 \$ internacional, más 2.50 \$ por unidad añadida al pedido.
- Pago: PayPal y tarjeta bancaria.
- Página web: <https://www.ropelacesupply.com/>

Lace Lab:

- Descripción: Lace Lab surge como una alternativa al resto de marcas de EE.UU., pero su poca actividad y la tardanza de su aparición no pudo asentarla como rival del resto. Sigue activa, pero sin ningún tipo de actualización en su catálogo.
- Localización: EE.UU.
- Establecida en 2015.
- Precio: 6 \$ cada par, 7 \$ ediciones especiales.
- Envíos: 2.60 \$ envío nacional más 0.50 \$ por par añadido al pedido, 5 \$ internacional.
- Pago: PayPal y tarjeta bancaria.
- Página web: <https://www.lacelab.com/collections/rope-laces>

Lacejam:

- Descripción: Lacejam nació en plena explosión de la venta de cordones en Reino Unido, que en su momento dominaba Ropes Laces. Lacejam, copió sus diseños y rebajó los precios creando una feroz competencia. Finalmente, con el paso del tiempo se establecieron debido al inmenso mercado británico, pero han cesado la introducción de nuevos productos ya que el mercado está saturado.
- Localización: Reino Unido.
- Establecida en 2014.
- Precio: 4 £ cordones sin añadidos, 5 £ Premium.
- Envíos: 3.99 £ Europa, 4.19 £ internacional, gratuito el envío en Reino Unido.
- Pago: PayPal y tarjeta bancaria.
- Página web: <https://www.lacejam.co.uk/collections/rope-laces>

Ropelacestore:

- Descripción: Años más tarde del boom en EE.UU. por este tipo de productos, se creó esta marca y tienda, que ha cesado la introducción de nuevos productos y que tiene todo su stock a precio de saldo.
- Localización: EE.UU.
- Establecida en 2015.
- Precio: Todos en venta de saldos por 3 \$ por cierre.
- Envíos: 3 \$ Nacional, 7 \$ Internacional.
- Pago: PayPal.
- Página web: www.ropelacestore.com

Mr. Lacy:

- Descripción: Mr. Lacy sin dudarlo es un referente en este negocio. Su fecha de creación como marca no queda aclarada, pero ellos anuncian que fue en el año 2000. Son pioneros en la distribución en Europa de cordones planos de color. Desde hace 1 año, se dedican a los cordones exclusivos también más enfocados en el mundo coleccionista o de colaboraciones que solo en los consumidores de producto de línea.
- Localización: Holanda.
- Establecida en 2000.
- Precio: dependiendo del retailer⁹, entre 7 y 8 €.
- Envíos: Venta en puntos físicos.
- Pago: Venta en puntos físicos.
- Página web: <http://www.mr-lacy.com/>

OTS shop:

- Descripción: OTS nació como una alternativa a tiendas y marcas europeas como Khordē y Ropes Laces. Su creador, al visualizar que estas tiendas vendían mucho producto en Alemania, decidió imitar el modelo, pero las marcas ya estaban

⁹ Retailer: comerciante al por menor, minorista.

establecidas como referente, por lo que focalizó su producto en la customización¹⁰ del calzado y la reparación, vendiendo en su mayoría productos acrílicos y de reparado. En la actualidad no repone stock ni aumenta el catalogo.

- Localización: Alemania.
- Establecida en 2014.
- Precio: entre 6 y 8 € dependiendo promociones.
- Envíos: 3 € nacional, 5 € Internacional más 0.50 € por cada par adicional.
- Pago: PayPal y tarjeta bancaria.
- Página web: <http://www.otsshoeshop.com/>

Una vez clasificados los diferentes competidores, debemos hacer un breve análisis que nos permita entender, las causas de su éxito o fracaso.

Como comentábamos con anterioridad, este tipo de negocios no conlleva un desembolso inicial demasiado grande, por lo que muchos son los que han decidido probar suerte en un negocio a simple vista sencillo. Es por ello, que muchos han desistido una vez conocidos los tiempos de manipulación, la escasa venta sin promoción y la dificultad de hacer frente a precios de competidores, a su reputación o incluso a su nombre.

Por otro lado, no debemos dejar pasar la oportunidad de comentar que muchas de estas tiendas, están localizadas en países con un sistema postal de bajo coste para envíos internacionales por lo que, a nivel competidor, este hecho le aporta un plus como es el caso de Reino Unido, pero del mismo modo, el cambio de divisa y la comisión que aplican las empresas como PayPal, disminuye su ventaja de competencia y es por ello, que se focalizan en su mercado nacional.

En nuestro caso, Khordē, dispone de una ventaja que mencionábamos antes, su credibilidad, nombre y tradición como marca, pero también por haber participado en proyectos para la comunidad coleccionista, o incluso en colaboraciones con tiendas como es el caso de 24 Kilates, una de las tiendas de zapatillas con mayor reputación y más conocida de Europa, por lo que a pesar de que España no tenga un sistema de envío tan económico, muchos usuarios confían en disponer de un mejor producto que si compran a otras marcas o tiendas. Por último, cabe destacar que el conocimiento de materiales, colores del fabricante y su conocimiento de lanzamientos venideros, permite a Khordē

¹⁰ Customización: del verbo inglés customize, hace referencia a la personalización de las cosas para adaptarlas a nuestros gustos y necesidades.

hacer frente al resto de marcas de una forma discreta pero efectiva, siendo siempre un referente en cuanto a colores necesarios para los últimos lanzamientos y, por ende, la apuesta de los consumidores.

5.2. Análisis de madurez

Antes de entrar en el análisis de madurez del sector en el que se encuentra nuestra marca Khordē, vamos a hacer una pequeña descripción y clasificación de las diferentes etapas por las que pasa el sector al igual que del ciclo de vida de nuestro producto.

La Real Academia Española define sector como “conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva” (RAE, 2016). Por lo tanto, todos los negocios que se dedican a una misma actividad están englobados en el mismo sector.

Para saber el grado de madurez de nuestro sector debemos diferenciar primero las distintas fases de actividad que afrontan todos los negocios, es decir, su evolución. Dichas fases son las siguientes:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

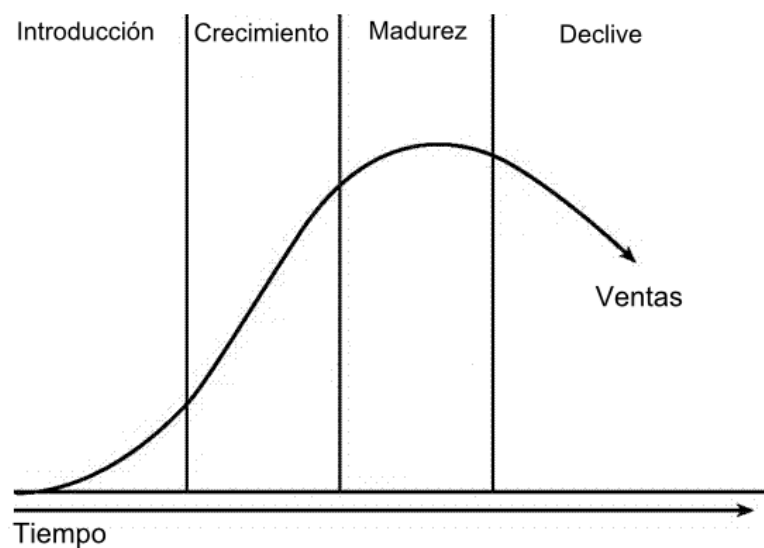


Figura 6. Fases de evolución de un sector (Mata, 2008).

Al inicio de cualquier negocio, la demanda del producto es débil, pero va creciendo poco a poco y cogiendo fuerza, tras este leve crecimiento entra en una etapa de crecimiento brusco, pero después se ve moderado, la actividad del negocio ha madurado y el crecimiento ha desaparecido, y por último la demanda empieza a decaer. (Mata, 2008). En la figura anterior podemos observar la evolución de las ventas a lo largo del tiempo y como estas determinan la etapa o fase en la que se encuentra un sector.

A continuación, entramos en una descripción más detallada de cada fase o etapa de actividad:

- **Fase de introducción:** la actividad de negocio se está iniciando, aún hay muy pocos competidores, el riesgo es elevado, y las barreras del sector son bajas, es decir, es fácil entrar y salir del sector. Cada competidor aborda estrategias competitivas distintas, en este punto los negocios no pueden hacer frente a la demanda del cliente por falta de recursos ya que su capacidad de fabricación es insuficiente, los costes de producción y distribución son por lo general, altos al igual que el coste del producto.
- **Fase de crecimiento:** ya se está definiendo la estructura del sector, el crecimiento de la demanda y de las ventas es cada vez más grande, probablemente en esta etapa, se pueda ya distinguir al competidor más fuerte. Cada vez son más altas las barreras para entrar en el sector y la competencia más fuerte, las empresas buscan focalizarse en unos clientes determinados, en un nicho de mercado específico donde poder ofertar exclusividad. El crecimiento comienza a atemperarse y el punto de inflexión en la curva marca una nueva etapa.
- **Fase de madurez:** en esta etapa el mercado está ya masificado y saturado, las ventas se han estabilizado. La calidad del producto ha mejorado indudablemente, se buscan nuevos canales de distribución, innovaciones en el producto y los planes de marketing de las empresas son decisivos, centrándose más en el consumidor que en el producto ya que la competencia en esta etapa es brutal.
- **Fase de declive:** los clientes son altamente sofisticados, la exclusividad y diferenciación del producto es muy baja en esta etapa. Los márgenes de beneficio

disminuyen bruscamente y el riesgo empieza a ser muy alto, muchas empresas abandonan el sector, y las que continúan compiten entre ellas fuertemente.

Por lo tanto, podríamos determinar que el sector del calzado deportivo está en una etapa de madurez ya que podemos encontrar un equilibrio entre los distintos competidores del sector, el crecimiento de la demanda se ha estabilizado y la competencia en el sector es muy intensa.

(Mata, 2008)

Actualmente el mercado está saturado, hay muchas empresas que ofertan el mismo producto y están empezando a aparecer productos sustitutivos como por ejemplo las zapatillas sin cordones o las zapatillas con sistema *hyperadapt*¹¹. Este tipo de sistema revolucionario y patentado por Nike, permite la incorporación de mecanismos que tensan de forma automática los cordones. Por ahora, este tipo de avances se encuentran de forma experimental, habiéndose lanzado una venta especial y exclusiva el uno de diciembre de 2016 con un precio de venta al público de 720 dólares americanos, lo cual nos hace comprender, que el gigante americano, ha querido mostrar sus cartas y colocarse el cartel de inventor del sistema, ya que en este mercado, la lucha por ser el pionero, marcará que los clientes más críticos o los consumidores más pasionales, rechacen o defiendan a una marca u otra (Nike news, 2016).

Como mencionamos anteriormente, en la etapa de madurez el cliente se ha vuelto más sofisticado, sus exigencias son mayores y busca la exclusividad en el producto, esto desemboca en un intento de innovación por parte de las distintas marcas, de introducir nuevos productos y materiales. El sector del calzado deportivo es un claro ejemplo de esta etapa de madurez, las marcas están introduciendo nuevos materiales en los cordones, como por ejemplo el cuero, las puntas metálicas, material que brilla en la oscuridad, cordones encerados, entre otros.

La competencia es tan voraz, que muchas de las marcas han ido cerrando y desapareciendo debido a su incapacidad de afrontar dicha competencia, los clientes son más exigentes y ya han fidelizado con una determinada marca, por ello la aparición de

¹¹ Hyperadapt: Sistema patentado por Nike que permite mediante un sistema tecnológico y mecánico avanzado, incorporar un sensor en la zapatilla que, al detectar la presión del pie, adapta automáticamente la fijación y tensión de los cordones.

nuevas empresas es prácticamente imposible ya que las barreras para entrar en el sector son casi intraspasables.

Una vez conocido el análisis de madurez del sector, debemos conocer la situación actual respecto al ciclo de vida de la empresa. Para ello, nos basaremos en la misma distribución establecida anteriormente en el análisis de madurez del sector, incluyendo las mismas etapas.

- **Introducción:** En esta etapa, que podemos situar en los primeros seis u ocho meses de vida de la empresa, Khordē se dio a conocer al mercado introduciendo sus productos, que inicialmente no fueron demasiados, pero si lo suficientemente atractivos y novedosos para captar clientes que demandaran estas novedades. Del mismo modo, se comenzó a seguir un desarrollo en redes sociales y plataformas online.
- **Crecimiento:** Esta etapa se caracterizó por desarrollarse en el auge de la tendencia. El nicho demandaba mundialmente estos artículos y nuestra marca, disponía de uno de los catálogos más grandes y de mayor calidad del mercado. Por otro lado, las plataformas online dieron resultado y los usuarios compartían y etiquetaban en las publicaciones a la marca, haciéndola un referente en el sector y ensalzándola, generando así, una fidelización.
- **Madurez:** La marca dispone de una estructura afianzada, que permite desarrollar la labor de una forma rápida, sencilla y efectiva. Todo ello, permite ampliar el catálogo de productos y ofrecer novedades que puedan mantener el frescor de la marca y no mostrar indicios de cansancio de cara al cliente. Es tal el nivel de afianzamiento, que los nuevos competidores, no resultan un problema, ya que el mercado está saturado por una parte y por otra, ya hemos identificado a las marcas originales, que son los principales competidores que debemos tratar de afrontar.
- **Declive:** La saturación del mercado, promueve un descenso de beneficios y de ventas. Si no se planifica e intenta revertir la situación implementando nuevos productos o revolucionando el catalogo, se corre el riesgo de cese. Por ello, deberemos prolongar lo máximo posible la aparición de esta etapa.

Una vez identificada la etapa en la que se encuentra nuestra marca, debemos tener claras las estrategias que queremos afrontar para lograr los objetivos deseados y así determinar las expectativas futuras de nuestro negocio. Por ello, vamos a seguir cuatro estrategias que creemos son básicas:

- 1. Modificación del mercado:** En esta fase, desarrollaremos y buscaremos las oportunidades del mercado para localizar nuevos compradores y así expandir nuestro nicho. Del mismo modo, trataremos de estimular el uso de nuestro producto en redes sociales, por gente contrastada y seguida que pueda hacer valer nuestros nuevos accesorios, pero también estabilizar aún más si puede el producto. Del mismo modo, se podrá evaluar la renovación del espacio web, el logo o la identidad de la marca.
- 2. Modificación del producto:** En esta etapa, trataremos de establecer un relanzamiento del producto, combinando las características actuales e introduciendo nuevos productos, intentaremos de esta forma ampliar nuestro nicho de mercado o target, alcanzando consumidores no relacionados con el sector.
- 3. Modificación de la combinación de mercadotecnia:** Esta estrategia trata de estudiar e implementar una modificación en las estrategias de precios, distribución y promoción tratando de establecer nuevas oportunidades para el cliente y por ende reduciendo costes y aumentando las ventas.
- 4. Modificar la estrategia de marketing:** Implementar nuevos canales de marketing con el fin de promocionar el producto y alcanzar más consumidores.

(Mercadotecnia, 2010)

Por eso creemos que, para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes en esta etapa, es necesario que los productos que ofertamos evolucionen, para evitar de esta manera un estancamiento de nuestra marca.

5.3. Análisis Pestel

El análisis Pestel es una herramienta de planificación estratégica que nos ayudará a identificar una serie de factores externos que serán decisivos en nuestro negocio. Describiremos el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Estos factores serán decisivos en el desarrollo de nuestro negocio, pues son aspectos fundamentales y determinantes que afectan a cualquier sector y que no podemos controlar, por lo que será importante recopilar toda la información posible para así saber cómo se comportará el mercado en un futuro y estar preparados ante posibles problemas que puedan ocurrir e incluso beneficiarnos de ellos. A continuación, detallaremos las principales características de los factores externos que influyen en el entorno:

- **Políticos:** En este punto deberemos tener en cuenta todos aquellos aspectos relacionados con las políticas y la legislación de nuestro país e incluso las diferentes políticas internacionales que puedan influir en la actividad de nuestra empresa. Otros aspectos relevantes son las posibles subvenciones públicas del gobierno, las políticas aduaneras y de importación de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales o incluso posibles cambios en los partidos políticos y lo que sus ideas conllevan.
- **Económicos:** también es importante tener en cuenta cuestiones económicas que en influirán en el devenir de nuestro negocio, como por ejemplo la tasa de crecimiento, la tasa de inflación y los niveles de renta, el índice de desempleo, la disponibilidad de recursos, las políticas económicas del gobierno, los ciclos económicos del país y factores macroeconómicos.
- **Socioculturales:** Las tendencias de la sociedad y cómo estas van variando, son elementos que podrán afectar a nuestro negocio. Los gustos y preferencias de la población suelen ir ligados a modas y tendencias, por lo que serán aspectos variantes que deberemos ir estudiando. Los principales factores sociales que influyen son entre otros los siguientes: cambios en el nivel de la población como la mortalidad o la natalidad, tasa de crecimiento de la población, la distribución de la renta, el nivel educativo, pautas culturales o rasgos religiosos...

- **Tecnológicos:** quizás este sea uno de los aspectos más complejos puesto que hoy en día la velocidad que acompaña a los avances tecnológicos es mayor que nunca y debemos estar atentos a estos avances para no quedarnos atrás ya que pueden suponer una innovación o revolución en nuestro sector. Aspectos como las inversiones en I + D en distintos países, aparición de nuevas tecnologías en nuestro sector, aparición de tecnologías disruptivas que provoquen un cambio en la industria, nuevas formas de producción y distribución, la obsolescencia de los productos debido a la velocidad de los avances, la disponibilidad y el acceso a la tecnología, etc.
- **Ecológicos:** puede parecer un factor poco relevante para la mayoría de los sectores, pero no hay que olvidarlo ya que puede ser de gran interés. La concienciación medioambiental actual es cada vez mayor, también es importante estar al día de los posibles cambios normativos medioambientales o de reciclaje o de regulaciones sobre el consumo energético y su eficiencia.
- **Legales:** tendremos que tener en cuenta todos los cambios en la normativa legal que puedan afectar a la actividad de nuestro negocio, tanto a nivel nacional como internacional. Entre las principales cuestiones a tener en cuenta podemos encontrar las licencias, leyes sobre el empleo, normas sobre la competencia, ayudas fiscales y subvenciones a ciertos sectores, leyes de salud y seguridad laboral, derechos de propiedad intelectual, etc.

(Parada, 2013)

Tras esta introducción y descripción de los factores externos que intervienen en el entorno y que utilizaremos en el análisis Pestel, vamos a entrar en detalle y ver cómo afectan cada uno de estos factores a nuestro negocio.

5.3.1. Factores políticos

Para analizar los factores políticos que puedan influir en nuestro negocio, debemos en primera instancia, conocer el marco político nacional de España, al igual que su configuración a nivel internacional.

Podemos definir España como un país soberano, constituido en Estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es una Monarquía parlamentaria como recoge el Artículo 1 de la Constitución.

Del mismo modo, debemos especificar que España es un país miembro de la Unión Europea, siendo parte del sistema monetario único denominado como Euro, y participe de todos los acuerdos y tratados en los que la Unión Europea, toma parte.

Siendo España un Estado democrático y social de derecho, debemos especificar que en base al partido político que gobierne, existe una tendencia a elaborar unos planes de ayuda hacia las empresas con un enfoque más económico o social. En la actualidad el Partido Popular, presidido por Mariano Rajoy, presidente del Gobierno, ha efectuado como es costumbre, un presupuesto general específico para el año 2016, donde se ve modificado o actualizado, los requisitos y obligaciones para emprender una actividad laboral como autónomo en España. En nuestro caso, la marca y su propietario, al ser empleado único, cotiza bajo este régimen. La diferencia existente respecto a la base de cotización mensual a la Seguridad Social por parte de los autónomos, reside en dos puntos, el primero en la cuota mensual de cotización que deberá aportar el autónomo, y el segundo, en la futura pensión de jubilación que percibirá una vez se jubile el cotizante. Es por ello, que existen diferentes tipos de base de cotización como se pueden observar en la siguiente tabla:

	Mínima	Máxima
Base de cotización	893,10 €/mes	3.751,20 €/mes

Tabla 3. Bases de cotización autónomos (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).

Como se puede observar en la tabla, existen diferentes tipos de base de cotización, siendo el mínimo 893,10 € al mes siendo este el equivalente al SMI Español, por lo que anualmente en función de la subida del SMI, el autónomo tendrá una base de cotización diferente. Por otro lado, podemos observar que existe la posibilidad de aumentar voluntariamente esa base de cotización hasta un máximo de 3.751,20 € mensuales, y, por consiguiente, aportará en el futuro al pensionista una mayor cuantía.

España, en lo referente a políticas de ayuda al autónomo, no es un país referente en Europa, ya que contamos con una de las cuotas más altas de Europa, pero ha de mencionarse que existe un plan específico para menores de treinta años, que pueden comenzar su actividad laboral como autónomos, por una cuota de cincuenta euros mensuales, que irá incrementándose hasta alcanzar la base de cotización mínima.

Como mencionábamos con anterioridad, en España en la actualidad el Partido Popular regenta la Presidencia del Gobierno, pero existen otros partidos que ofrecen en sus programas alternativas que influyen en la actividad empresarial de los autónomos, por lo que se ha de mencionar la importancia para el autónomo del partido que se encuentre gobernando, pues unos aplicarán medidas más relevantes o menos para el autónomo.

Dejando de lado la configuración política, debemos recalcar que España, al ser miembro de la Unión Europea, se encuentra en una situación de libre mercado con los países miembros, por lo que no existirá ningún tipo de arancel o importe aduanero para el comercio de productos que no estén sujetos a condiciones específicas.

En nuestro caso no existe ningún tipo de conflicto en la venta y envío de productos a los países miembros, pero como es lógico, existen trámites aduaneros y declaraciones de contenido y valor en cada envío realizado al resto de países no miembros de la Unión Europea. Este hecho, no afecta a la empresa ya que toda la cotización se realiza en España al ser el país de venta y de donde procede el envío. Pero debemos tener en cuenta que, al tener la fabricación establecida en Asia, sí que estarán las importaciones sujetas a los pertinentes trámites aduaneros, permiso de importación extra comunitaria que se deberá solicitar una única vez y será válido en adelante y los posibles aranceles en caso de que la importación lo requiera, ya que dependiendo del valor del producto importado, el total puede ascender a un 40% del valor original del producto, debido a los aranceles, IVA y gastos por tramite y gestión del agente aduanero.

Para comprender el umbral de pagos de importación y tasas, debemos conocer que, en España, el límite de importación donde se inicia el pago de aranceles es de 149,99€. Una vez superada esa cantidad, se comenzará a pagar la tasa arancelaria. En España, la tasa arancelaria, varía dependiendo del artículo a importar, por ello es importante mencionar que la media se sitúa en torno al 4,2%, mientras que para productos textiles como es nuestro caso, se sitúa en 17,3%, lo cual, sumado al importe del 21% de IVA, la gestión del agente y su IVA que se tramitará aparte, podrá encarecer la importación en torno a la mitad del coste del producto a importar, lo cual repercutirá en nuestro precio final y sobre todo en el de venta al consumidor final o incluso a los clientes que dispongan de nuestro producto en tienda (Fiz, 2016).

5.3.2. Factores económicos

Es importante conocer la situación económica actual que afronta España, ya que es el país donde desarrollaremos nuestro negocio.

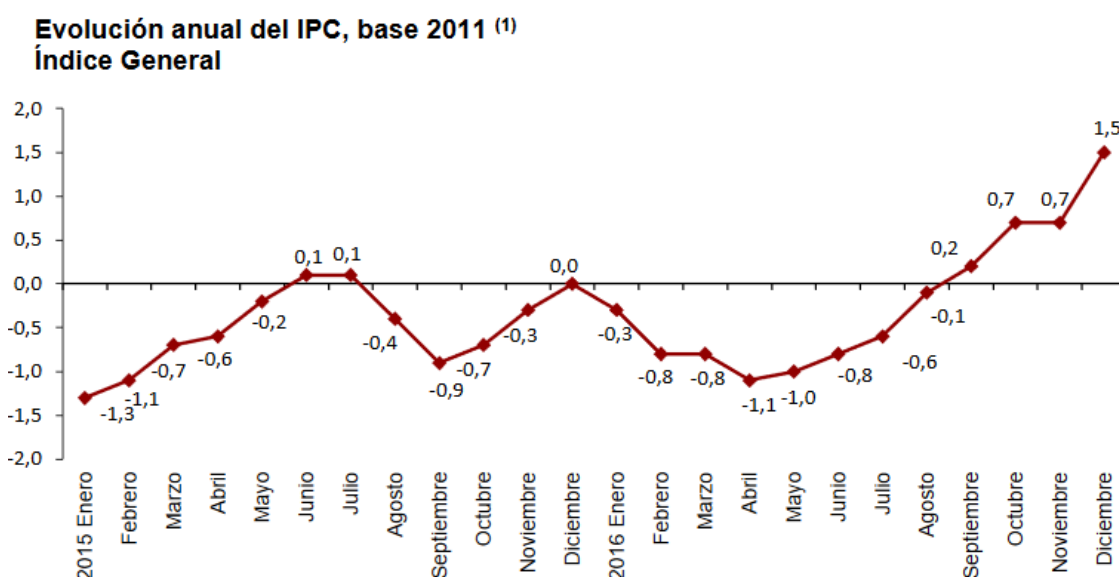
España entró en una crisis económica en el año 2008 bajo la presidencia de José Luis Rodríguez Zapatero. En este año se produjo la segunda mayor caída en su historia del IBEX35, un 8,16% y a finales del año entró en recesión (ELMUNDO.ES, 2012). Esta situación se caracteriza principalmente por la bajada o disminución de la mayoría de las variables económicas, entre las que encontramos: la inversión, el beneficio de las empresas, el consumo, la producción de bienes y servicios, el empleo, etc.

En noviembre de 2011 el Partido Popular ganó las elecciones y el presidente del gobierno, Mariano Rajoy, anunció recortes por valor de 16.500 millones de euros. Unos meses más tarde, en 2012 el FMI pronosticó un retroceso para la economía española con dos años de recesión y una contracción del PIB (ELMUNDO.ES, 2012).

La previsión de crecimiento del PIB del Fondo Monetario Internacional para 2016 se situó en su último informe en el 3,1% un poco por encima de la previsión del Gobierno Español que se situaba en el 2,9%. Las perspectivas de crecimiento para el año 2017 según el FMI se sitúan en torno al 2,2%. Esto son buenas noticias para España, ya que la situación está mejorando indudablemente desde 2008, pero esto ha supuesto un gran parón en la actividad económica del país durante ocho años. Tampoco debemos

olvidarnos de la deuda que acumula el país que se iguala casi al valor del PIB y del déficit presupuestario pues ha superado las metas fijadas (Amigot, 2016).

Otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de estudiar la situación económica de un país es la tasa de inflación. Podemos definir la inflación como el aumento sostenido y continuado de los precios de los productos y servicios existentes en el mercado en un determinado periodo de tiempo. En el último año, el IPC (Indicadores de Precios de Consumo) ha aumentado considerablemente, se puede deber en gran parte al aumento en el precio del gasoil y la gasolina, frente a la bajada que experimentaron el año anterior. En la siguiente imagen podemos ver la evolución anual del IPC donde vemos un claro incremento en el último mes.



⁽¹⁾ El último dato se refiere al indicador adelantado

Figura 7. Evolución anual del IPC (INE, 2016).

El aumento de los productos y servicios en el mercado no es favorable para nuestro negocio, ya que los salarios no han apreciado ninguna subida, y la población optará por consumir aquellos productos que sean de mayor necesidad, como es el caso de los carburantes, y no de nuestros productos, pues son un capricho que puede resultar caro para la mayoría de la población.

A continuación, estudiaremos el índice de desempleo en nuestro país, pues es un factor decisivo en la economía y como consecuencia en el consumo de la población. Según el Instituto Nacional de Estadística, “La Encuesta de Población Activa (EPA) es

una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias que viene realizándose desde 1964. Su finalidad principal es obtener datos de la población en relación con el mercado de trabajo: ocupados, activos, parados e inactivos. La EPA se realiza sobre una muestra de 65.000 familias al trimestre o, lo que es lo mismo, unas 200.000 personas” (INE, 2016).

El último dato que registra el INE es el del tercer trimestre de 2016, y los datos son los que se muestran a continuación:

- Número de ocupados: 18.527.500
- Número de parados: 4.320.800
- Tasa de actividad (en %): 59,26
- Tasa de paro (en %): 18, 91%

A continuación, podemos observar en la gráfica la evolución trimestral de la tasa de paro de los últimos años, desde 2010 hasta la actualidad.

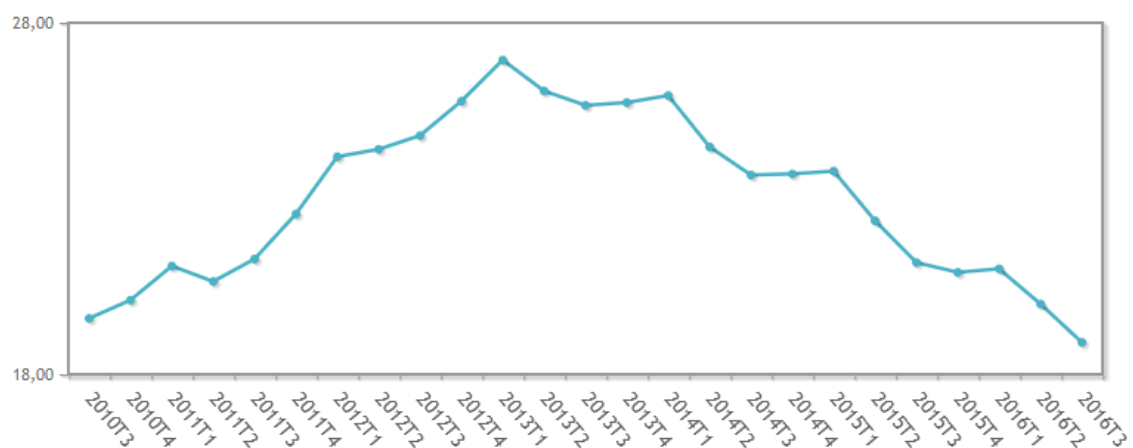


Figura 8. Evolución de la Tasa de paro de la población (INE, 2016).

Como podemos observar, la tasa de paro ha disminuido considerablemente desde el último trimestre de 2012, esto es una buena noticia para la economía pues a menor número de parados mayor será el consumo de bienes y servicios en el mercado, lo que será beneficioso también para nuestro negocio, aun así, el índice de desempleo actual sigue muy por encima del valor en el que se encontraba antes de la crisis. El Programa de Estabilidad remitido a las instituciones europeas ha situado la tasa de paro para 2019 en un 14%, aun por encima del 13,4% en que se situaba en 2008 (Bajo, 2016).

Por último, vamos a analizar cómo han variado los niveles de renta media por persona y por hogar en los últimos años para así poder tener una visión más clara de las posibilidades económicas de los consumidores actuales y potenciales. En la siguiente gráfica podemos ver la evolución de los niveles de renta anual media por persona desde 2008 hasta 2015, como podemos apreciar, ha habido una pequeña disminución en comparación con años anteriores.

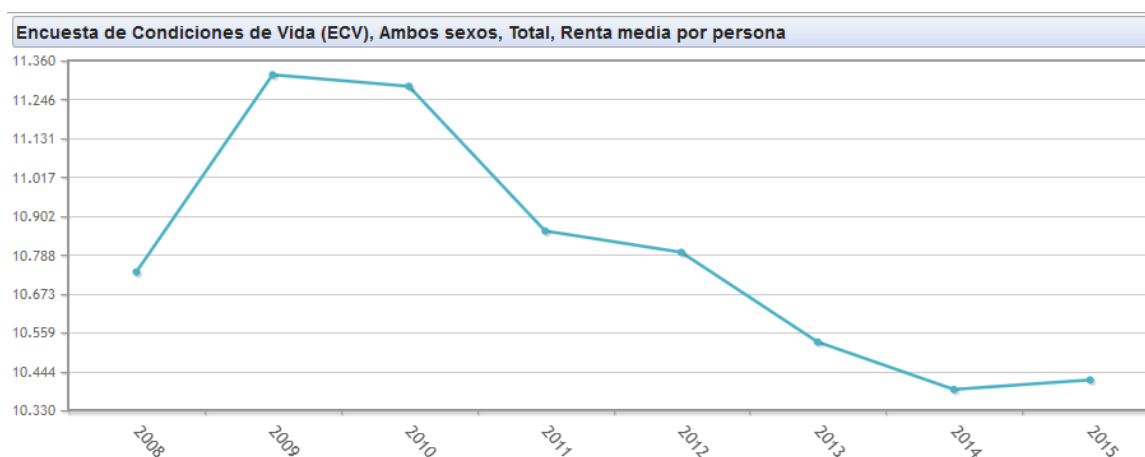


Figura 9. Gráfica de evolución de la renta media por persona (INE, 2016).

En la tabla siguiente podemos ver los valores exactos de la renta anual neta media por persona correspondientes a cada año:

Renta media por persona								
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total (€)	10.737	11.318	11.284	10.858	10.795	10.531	10.391	10.419

Tabla 4. Renta anual neta media por persona (INE, 2016).

Según el Instituto Nacional de Estadística, la Encuesta de condiciones de vida, la cual se realiza desde 2004 y está basada en criterios armonizados para todos los países de la Unión Europea, tiene como principal objetivo disponer de unos datos estadísticos de referencia sobre la distribución de ingresos y la exclusión social en el ámbito europeo (INE, 2016).

Vamos a realizar un pequeño análisis de cómo ha variado la renta media por hogar en los últimos años y de qué manera puede afectar dicha disminución en nuestro negocio.

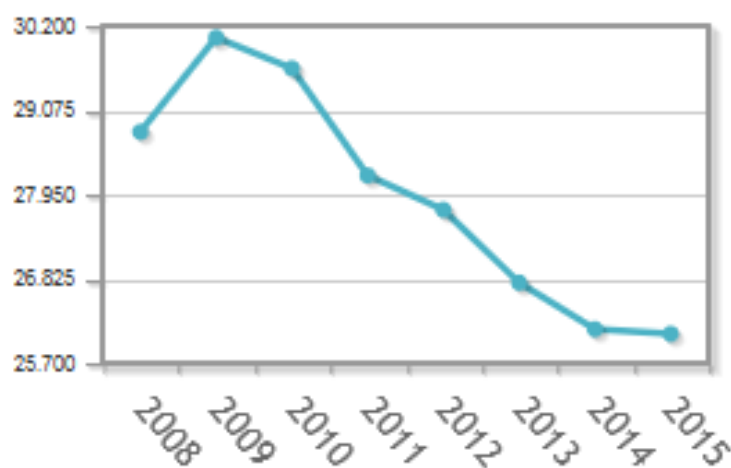


Figura 10. Variación de la renta media por hogar en los últimos años (INE, 2016).

Como podemos observar, la disminución en la renta media por hogar desde el año 2009 hasta el año anterior 2015, es considerable. En 2009 la renta media por hogar era de 30.045 €, muy por debajo se encuentra la renta media por hogar registrada el año anterior, en 2015, que encontramos en 26.092 € (INE, 2016). Esto nos hace comprender que, aunque podamos pensar que España ha salido de la crisis económica en la que se sumergió en 2008, todavía queda un largo camino hasta conseguir poder recuperar una situación económica similar a la de 2008, previa a la crisis.

Otro de los aspectos alarmantes que ha surgido como consecuencia de la crisis económica es el porcentaje de la población en riesgo de pobreza, que se situó el año pasado en el 22,1%, muy por encima de los datos que se registraron en 2008, donde el porcentaje de la población en riesgo de pobreza era del 19,8% (INE,2016).

Con estos datos hemos podido hacernos una idea clara de la situación económica actual que afronta el país, y de cómo dicha situación puede afectar en nuestro negocio. Sabemos que en los últimos años el consumo ha comenzado a reactivarse, lo que es una buena noticia para el mercado y la economía, pero aún debemos de ser conscientes del alto porcentaje de paro que hay en el país, o de la baja renta media por habitante, muy por debajo de la de otros países de la Unión Europea. Por lo que, aunque la situación económica del país no sea la idónea para desarrollar nuestro negocio, sabemos que poco a poco está mejorando y que pronto el poder adquisitivo de la población irá aumentando.

5.3.3. Factores socioculturales

En una sociedad como la actual, donde existe una generación denominada como *Millenials*¹², caracterizada por ser menores de 30 años, consumidores masivos de marcas y productos exclusivos además de encontrarse plenamente inmersos en redes sociales y el uso de internet, la cual les otorga la inmediatez que desean y la facilidad de disponer de una forma global de todo mediante un solo click (ABC, 2012), (Marketing Directo, 2016). Del mismo modo, debemos entender que esta generación, está conectada globalmente mediante redes sociales donde la visualización es máxima, lo que conlleva a una fase de imitación. Esta imitación, está generada por un aprendizaje social basado en la observación de redes sociales influyentes. En palabras del psicólogo Albert Bandura (1990), “La imitación puede tener lugar entre individuos a los que no une ningún vínculo social, siendo pues, un vínculo meramente psicológico”. Esta afirmación, contrasta con el actual estado de las redes sociales, las cuales son un impulso para la imitación y la influencia generando el inicio de tendencias y modas, que se establecen a nivel mundial.

En un mundo tan variante como la moda y el textil, debemos tener en cuenta que estas tendencias, muchas veces son dirigidas por los propios medios que cubren la actualidad de la moda pero en muchas otras ocasiones, se ven influenciadas por artistas, actores, deportistas o incluso por las propias marcas, que con un afán premeditado, patrocinan y visten a los antes mencionados, con el fin de promocionar sus productos de una forma encubierta, ya que todos ellos, publican fotos, videos y salen en medios de prensa, con sus productos de una forma natural y cotidiana.

Este tipo de estrategias, son las que generan influencias y por ende, son las tendencias y modas en las que empresas textiles o vinculadas a productos exclusivos y distintivos como la nuestra, procederán a analizar y basarse, puesto que cuando una figura relevante de la moda o en la que las marcas se fijan, como puede ser Pantone, (la empresa más conocida del mundo respecto a la creación y clasificación de colores) la cual, anualmente establece un color como tendencia, y es seguida por las marcas de la industria ya que esos colores, y referencias son con los que en el mundo del diseño gráfico y de la

¹² Millenials: generación nacida entre 1981 y 1995. Se caracterizan por ser menores de 30 años, ser consumidores de marcas, poseer estudios universitarios y haber nacido bajo el paraguas de la prosperidad económica (Fernández, 2012).

producción, se crean prendas textiles, pinturas y otros elementos que requieren color, siendo pues, la referencia principal en nuestro sector (Hua, 2016).

Entendemos que, a nivel sociocultural debemos estar en constante actualización y contacto con las fuentes que inspiran estos cambios y estas tendencias, ya que en un mercado tan efímero donde la moda ha alcanzado un estado de industria exprés, con marcas como Zara, H&M, Primark... las cuales modifican sus estilos en cada temporada e incluyen ropa de corta duración o con una renovación temprana.

Para nuestra empresa, el sector del calzado, es sin dudarlo el más importante, pero no debemos olvidar que, en la actualidad existe una tendencia a combinar no solo el calzado, si no elementos accesorios como calcetines, camisetas, sudaderas y en definitiva el *outfit*¹³ o *look* (Marie Claire, 2013).

5.3.4. Factores tecnológicos

Este puede no parecer uno de los factores más importantes para nuestro negocio pues los avances tecnológicos que puedan involucrar al sector de las zapatillas no son a simple vista demasiados.

Uno de los acontecimientos más revolucionarios de los últimos años en este sector ha sido, como ya mencionamos anteriormente, una tecnología patentada por Nike, llamada *Hyperadapt* la cual consiste en la aplicación de conocimientos tecnológicos avanzados, para proporcionar un sistema de lazada automática. Este sistema se aplica mediante la captación de presión de la pisada por unos sensores que de forma automática establecen una tensión en los cordones, generando una lazada perfecta. Este sistema, no es en realidad una novedad en cuanto a su concepto ya que Nike, había creado hace casi treinta años, un sistema parecido que fue el sueño de toda una generación. Este sistema, fue visualizado por millones de personas en la película *Regreso al futuro*, en la denominada “Air Mag”, una zapatilla que se tensaba de forma automática y que llevó en dicha película el actor Michael J. Fox.

¹³ Outfit: término anglosajón que hace referencia a un conjunto de prendas combinadas de una manera determinada, empleado frecuentemente como conjunto o vestimenta.

Fue tal el revuelo, que Nike en 2011 decidió lanzar una versión conmemorativa y benéfica asociado con la Asociación contra el Parkinson del actor, ya que este sufre la enfermedad. La venta en la plataforma de subastas electrónicas Ebay, alcanzó ventas de hasta diez millones de dólares. En 2015 en fechas próximas al 21 de octubre, se creó una alarma social entre los fans de la saga y los coleccionistas de zapatillas, ya que, en esa fecha según la película, el personaje principal Marty McFly viajaba al futuro, por lo que se dedujo entre los rumores y alguna imagen que Nike filtró, que saldrían a la venta, congregando a decenas de personas en las tiendas denominadas “Tier 0” donde la marca vende habitualmente sus colaboraciones más prestigiosas. Ante la alarma social y que muchos coleccionistas empezaban a acampar a las puertas de las tiendas, el propio Michael J. Fox, publicó una imagen con una carta escrita a mano por el director de Nike, Tinker Hatfield, donde anunciaba que volverían a reeditar la “Air Mag” con una nueva tecnología denominada *Hyperadapt*, 89 pares fueron creados, de los cuales al menos uno fue entregado al propio actor, que realizó un video probándoselas y definiendo el evento como la llegada del futuro. Posteriormente, Nike anunció que, en 2016 se lanzaría una web de participaciones para el sorteo de los pares restantes, siendo cada participación de 10\$ y sin límite de participaciones, y como único requisito ser residente Estados Unidos. En octubre de 2016, fueron anunciados los ganadores (Nike news, 2016). Posteriormente, Nike lanzaría de forma oficial la *Nike Hyperadapt 1.0* en color negro, siendo esta la primera zapatilla de auto lazada en venderse a consumidores. En la siguiente figura podemos ver la zapatilla que sacó Nike a finales de 2016 la “Nike Mag”.



Figura 11. Zapatilla Nike Mag (Nike news, 2016).

Por otro lado, debemos comentar que empresas como Puma, comercializan desde 1991 otro tipo de tecnologías menos avanzadas pero que afectan a este tipo de mercado, su sistema denominado “Disc blaze”. Este sistema, consta de una rueda que al girarse realiza un movimiento similar al de las agujas del reloj, tensando unos cables que actúan de la misma forma que los cordones, tensando así la parte superior de la zapatilla (Drummond, 2016). En 2015, la marca anunció mediante un video, la evolución de su sistema, mediante una tecnología que permitía conectar un teléfono móvil a través de una aplicación interactiva al sistema “Disc blaze” y regularlo desde el mismo. Desde entonces, no se han tenido nuevas noticias del sistema y tras la puesta en público del sistema *Hyperadapt* de Nike, el sistema de Puma parece haber quedado obsoleto (Solecollector, 2015).

Cabe mencionar, otros intentos de realizar una zapatilla avanzada que permita a los consumidores olvidarse del sistema tradicional de lazado. Reebok, en 1989, lanzó al mercado del calzado técnico de baloncesto, el sistema “Pump” que, combinado con el sistema tradicional de cordones, permitía mediante una bomba de aire situada en la lengüeta de la zapatilla, bombear presión mediante aire e inflar la zona de la lengüeta, permitiendo una mejor estabilidad en la zona del tobillo, ideal para jugadores de baloncesto. En 1992, en una visión sin precedentes del futuro, Reebok creó la “Instapump fury” una zapatilla, con un concepto futurístico que eliminaba los cordones tradicionales sustituyéndolos por una bomba de aire en la totalidad de la zona superior de la zapatilla, con el fin de regular la presión mediante el bombeo de aire. Esta zapatilla, nunca llegó a marcar un antes y un después ya que el resto de marcas grandes como Adidas o Nike, no intentaron imitarlo, y debido a su diseño, nunca llegó a calar en el mercado mundial, ya que casi todas sus versiones han sido realizadas por diseñadores, enfocado más al mundo de la moda y con gran popularidad en el mercado asiático (Banks, 2015).

Otro tipo de inventos, han intentado revolucionar el mercado, tratando de sustituir al elemento más básico de las zapatillas, pero sistemas poco estéticos como pueden ser cordones con terminaciones magnéticas (The Groomet, 2015), no llegaron a calar en la sociedad, habiendo permitido a los cordones tradicionales, mantener su hegemonía, hasta que Nike u otra de las grandes, sea capaz de aplicar a todo su calzado algún sistema revolucionario y con un coste similar al de los cordones actuales, hecho poco probable al menos en la actualidad.

5.3.5. Factores ecológicos

España es un país con una alta concienciación medioambiental, según el EPI (Environmental Performance Index) o Índice de Desempeño Medioambiental desarrollado por la Universidad de Yale, España ocupa el séptimo puesto en el ranking mundial, gracias a sus políticas medioambientales (EPI, 2014). Este estudio, realiza un ranking mundial en el que participan 178 países, clasifica el desempeño de los países en temas ambientales de alta prioridad en función de sus políticas en dos áreas principales: protección de la salud humana contra los daños ambientales y protección de los ecosistemas.

Nuestra marca, al tener un volumen de material no demasiado voluminoso, no considera por el momento el aplicar un plan de reciclado, pese a que, en todos los pedidos a fábrica, viene material dañado, teñido erróneamente o con taras que no permiten su venta o donación por lo que, si consideramos que en el futuro pueda ser una opción el aplicar un plan específico, dependiendo del volumen de producto que se fabrique.

Por otro lado, se está barajando la posibilidad de crear un plan de packaging reciclable mediante el empleo de papel prensado reciclado grueso a modo de cartón e incluso packaging con semillas, con el fin de poder aplicar un segundo ciclo de vida a una parte importante del pack que habitualmente suele acabar desechado. Esta opción deberá aplicarse cuando dispongamos de un mayor volumen de ventas para así, poder realizar un packaging adecuado y con serigrafía degradable y otros elementos, que tienen un coste alto en producciones de pocas unidades (Pimientarosa, 2011).

5.3.6. Factores legales

En este punto entraremos a debatir las distintas Formas Jurídicas de Constitución que puede adoptar una empresa que sean relevantes y de interés para nuestro negocio.

Actualmente, la empresa está compuesta por un único socio registrado como autónomo, las principales características de esta forma jurídica son, entre otras, que no hay que aportar un mínimo de capital inicial y que su responsabilidad es ilimitada. Podemos definir al autónomo o empresario individual como una persona física que desarrolla una actividad comercial, industrial o profesional, siendo este, el titular de la

empresa. El control de la empresa reside en su totalidad en el autónomo, siendo su responsabilidad ilimitada, es decir, en caso de contraer cualquier deuda frente a terceros deberá responder con la totalidad de sus bienes, tanto empresariales como personales. Esta forma jurídica normalmente es interesante para los pequeños negocios y comercios, también para los trabajadores de oficios independientes, debido a la simplicidad en la constitución y obligaciones fiscales, teniendo siempre presente que si la inversión es grande el riesgo es alto. Se tributa a través del IRPF, debiéndose hacer la declaración trimestral del IRPF y del IVA. Hay que tener en cuenta que los tipos impositivos pueden llegar a ser muy altos en función del beneficio, a diferencia de las sociedades cuyo tipo de interés no es superior al 30% sobre el beneficio, siendo este incluso menor en el caso de empresas de reducida dimensión. El autónomo tributará por tipos más elevados cuanto mayor sea su renta. También, se deberán pagar las cuotas mensuales de la Seguridad Social. Además, cabe resaltar que el autónomo no tiene derecho a la prestación por desempleo (Crear-Empresas, 2016).

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Total autonomía del empresario para tomar decisiones sin depender de otros socios	Responde con todo su patrimonio, personal y empresarial, de las posibles pérdidas (responsabilidad ilimitada)
Es la forma jurídica más económica y sencilla en su constitución y gestión	Puede estar sometido a tipos impositivos elevados si los ingresos son altos

Tabla 5. Ventajas e inconvenientes de ser autónomo (Crear-Empresas, 2016).

El otro tipo de forma jurídica que podría interesar a nuestro negocio es el de la Sociedad Limitada (S.L. O S.R.L.), el número mínimo de socios es uno (Sociedad Limitada Unipersonal), siendo el capital mínimo necesario 3.000 € y debiéndose desembolsar en su totalidad. El capital está dividido en particiones iguales e indivisibles, de tal forma que la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado (Crear-

Empresas, 2016). A continuación, exponemos las principales ventajas e inconvenientes de esta forma jurídica.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Solución para pequeñas y medianas empresas con pocos socios y capital inicial (3.000 euros)	Trámites más complejos en su constitución. Debe elaborarse Escritura ante Notario e inscribirse en el Registro Mercantil
La responsabilidad de los socios es limitada. Protegerá así su patrimonio personal	La participación en la sociedad dependerá del número de participaciones de las que se disponga. Si el número de participaciones es bajo, tendrán que aceptar las decisiones de la mayoría
El impuesto de sociedades permite realizar múltiples deducciones	
Un sólo socio puede constituirla (<i>Sociedad Limitada Unipersonal</i>)	La futura transmisión de las participaciones está limitada en favor de ciertas personas y siguiendo ciertas reglas

Tabla 6. Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada (Crear-Empresas, 2016)

Tras analizar las distintas formas jurídicas con las que podríamos constituir nuestro negocio, debemos tener claro que, a día de hoy la empresa y por ende su propietario, se rigen por una forma jurídica basada en la figura del autónomo. Los planes de futuro de la empresa son buscar nuevos proyectos, ofrecer nuevos productos y expandir su negocio en la medida de lo posible, para ello es necesario financiación, que será uno de los objetivos principales del negocio. En este punto, será interesante para la empresa plantearse otro tipo de forma jurídica como la Sociedad Limitada que definíamos anteriormente, pues las ventajas podrán ser mayores que con la figura del autónomo, además de cumplir con las nuevas necesidades que tendrá el negocio.

Por otro lado, debemos comentar que la empresa tiene registrada la patente comercial de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas con expediente M-3112970, incluida en la clase 25 de concesiones de clase Niza para prendas de vestir, calzado y artículos de sombrerería en la modalidad de Marca de tipo Denominativa. Gracias a esta patente, la marca obtiene la posibilidad de establecer una protección jurídica ante posibles plagios o suplantaciones a nivel nacional. Del mismo modo, en caso

de que alguna marca nueva o antigua solicite una modificación de nombre similar o con características parecidas, nuestra marca podrá entonces solicitar la suspensión o no concesión de la patente (Empresia, 2014).

Internacionalmente, el registro de una patente conlleva otro tipo de trámites, costosos y difíciles de asumir para cualquier marca emergente, ya que este tipo de patentes, suelen disponerlas, marcas de renombre o con productos muy novedosos o que puedan tener un alto interés de plagio o imitación. En nuestro caso, a pesar de que nuestro producto es muy interesante y tiene cabida en multitud de países y por ende de mercados, debemos entender que, para una marca nueva, en un nicho de mercado tan exclusivo y donde las marcas con renombre son conocidas mundialmente, no es fácil plagiar o copiar una denominación, ya que obtendrá el rechazo de toda la comunidad. En el futuro, en caso de expansión o planificación de la misma mediante posibles inversiones, se estudiará el registro de patente denominativo de la marca en el espectro internacional.

5.4. Las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta de gestión creada por el economista y profesor de la Escuela de Negocios Harvard, Michael Eugene Porter.

Porter (1997, p.55) explica en su libro Estrategia Competitiva, las ventajas competitivas en las que debe centrarse una empresa. Dice que existen tres estrategias genéricas para lograr una fuerte posición en el sector, el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación. Centrarse en una de estas estrategias será clave para el éxito de la empresa.

Si la estrategia competitiva que adopta el negocio es la diferenciación, como es nuestro caso, será imprescindible que nuestros clientes y el público al que va dirigido nuestro producto tenga una concepción de nuestra empresa completamente distinta a la que tiene del resto de la competencia. Los clientes buscarán la personalización y exclusividad en los productos, y serán muy exigentes. Por el contrario, si la estrategia de la empresa es el liderazgo de costos, será clave conocer el precio de los productos que ofertan todas las empresas de nuestra competencia. Normalmente, si se elige una estrategia de este tipo, la empresa suele producir un gran volumen de productos, ya que generalmente a mayor volumen menor suele ser el coste del producto. Y si opta por la

estrategia del enfoque, la empresa deberá, en palabras de Porter (1997) “enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico”. Estas diferentes posiciones, proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos permite desarrollar una estrategia de negocio, analizando la industria y el sector donde se desarrolla la actividad, mediante la identificación de 5 fuerzas que existen en toda industria. Estas fuerzas son las siguientes:

- Rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- Competidores potenciales – Amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- Amenaza de los productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

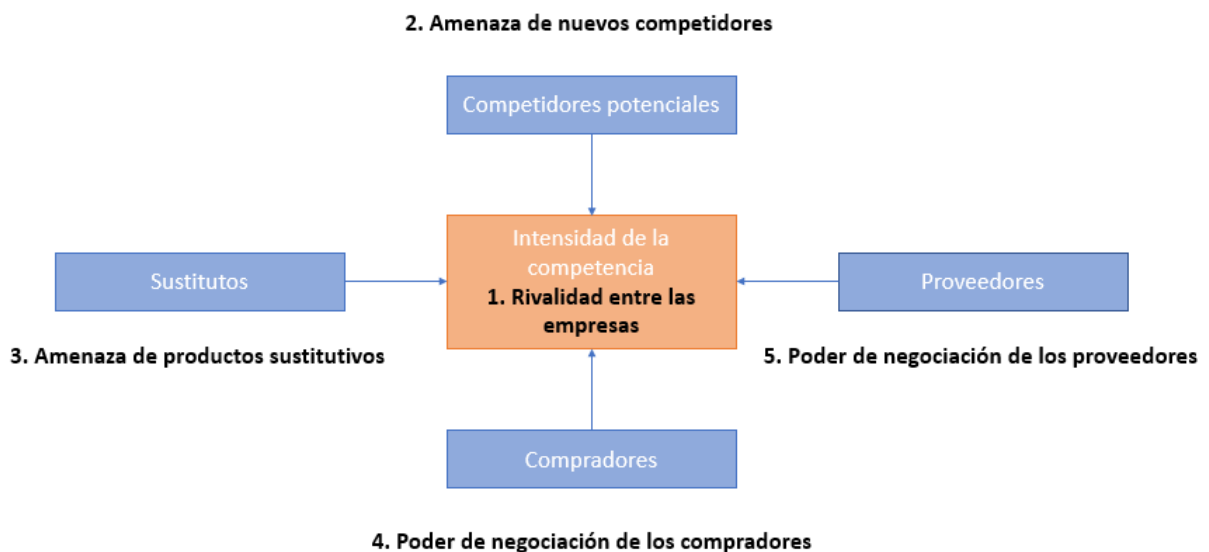


Figura 12. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.

Como señala Porter (1997, p.24) en su libro Estrategia Competitiva: “El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor”.

Volviendo a citar a Porter (1997, p.26) “la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia”. Estas fuerzas determinan la intensidad competitiva, al igual que la rentabilidad del sector “y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia”. Debemos centrarnos en la fuerza más relevante de nuestro sector industrial, pues será decisiva a la hora de plantear las estrategias. Podemos ser una de las empresas más fuertes del sector, donde los competidores potenciales no supongan una amenaza, pero pueden surgir productos sustitutivos de coste menor, lo que supondría una baja rentabilidad para la empresa. Puede que no surjan sustitutos de nuestro producto, y que las barreras de ingreso al sector sean difíciles de traspasar, pero aun así debido a la intensa rivalidad entre los competidores existentes, los rendimientos potenciales de la empresa se verán limitados (Porter, 1997).

Por lo tanto, es realmente importante que conozcamos como estas fuerzas actúan en nuestro sector para poder plantear las estrategias correctas, aprovecharnos de las oportunidades existentes y prepararnos ante posibles amenazas. A continuación, entraremos en detalle en cada una de las fuerzas que actúan en el sector de la industria y como estas influyen en el sector donde desarrollaremos nuestra actividad.

5.4.1. La rivalidad entre los competidores existentes

El objetivo principal de la rivalidad entre las empresas es la de mejorar su posición en el sector, utilizando diferentes tácticas entre las que podemos encontrar las batallas publicitarias, la introducción de nuevos productos, la competencia de precios, incrementos en el servicio al cliente o en la garantía. La competencia de precios es bastante inestable y suele dejar una situación de rentabilidad menor en el sector industrial, ya que las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualables por los competidores, y una vez se igualan, los ingresos disminuyen para todos. Por el contrario, las campañas publicitarias pueden atraer a nuevos clientes, es decir, aumentar la demanda, además de incrementar la diferenciación del producto, siendo beneficioso para todas las empresas del sector (Porter, 1997).

Otro de los aspectos que debemos tener en cuenta cuando analizamos el sector industrial son las barreras de entrada y salida, pues también influirán en la rivalidad del sector. En la siguiente figura podemos observar las características del sector en función de las barreras.

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, alto riesgo
	Altas	Rendimientos altos, estables	Rendimientos altos, alto riesgo

Figura 13. Barreras de entrada y salida del sector.

Si las barreras de ingreso al sector son bajas, la rentabilidad de dicho sector industrial no será entonces alta, pues es fácil entrar al sector y habrá varios competidores. Si por el contrario las barreras de entrada son altas, querrá decir que no es fácil entrar en el sector y por lo tanto la rentabilidad será elevada. En cuanto a las barreras de salida, si son bajas, salir del sector será sencillo, lo que indicará estabilidad, si por el contrario son altas, la salida se complica, lo que hace que sea un sector con un alto riesgo. Un claro indicador de la rivalidad entre las empresas son las barreras de salida, si estas son fuertes en un sector, la intensidad de la rivalidad aumenta pues las empresas se mantienen compitiendo aun cuando sus rendimientos son bajos o incluso negativos sobre la inversión, esto genera una gran rivalidad y hace que las empresas empleen tácticas extremas (Porter, 1997).

Analizando nuestro sector, podemos observar que las barreras de salida son bajas ya que el producto que ofertamos, cordones de zapatillas, tiene un coste relativamente bajo, y no existe la necesidad de fabricar grandes volúmenes de producto. Además, la inversión necesaria no es alta, pues no se necesita un punto de venta físico, que genera costes, las ventas se realizan a través de una plataforma online. Este es un buen escenario

pues los competidores que fracasen podrán abandonar fácilmente el sector, este aspecto no provocará una fuerte rivalidad entre competidores.

La madurez del sector industrial, aspecto que ya tratamos con anterioridad, también influye en la rivalidad del sector, pues determina en gran parte el desarrollo del mismo. Un sector que ha entrado en la madurez, como es nuestro caso, tiene por lo general una rivalidad intensa, pues la tasa de crecimiento del sector ha disminuido.

También es importante destacar la diferenciación de los productos en el sector, ya que cuando no se percibe diferencia en un producto o servicio, la elección de los clientes se basará principalmente en el precio y el servicio, lo que origina una intensa competencia por el precio y el servicio. La diferenciación ayudará en esta competencia de precios, pues los compradores son normalmente leales y tienen preferencia por una determinada marca (Porter, 1997). Ya hemos explicado en numerosas ocasiones que nuestros clientes muestran una gran lealtad por nuestra marca, ya que el trato que ofrecemos a los compradores es personalizado, interesándonos siempre por sus gustos y preferencias para que el producto que ofertemos sea exclusivo y personalizado, esto crea una clara diferenciación frente a nuestros competidores lo que disminuye la intensidad de la competencia.

Otro aspecto que determina la intensidad de la competencia en el sector es el grado de concentración y el equilibrio entre los competidores. Cuando el número de competidores es elevado, muchos de ellos emplean estrategias que pueden pasar inadvertidas por los demás competidores debido a la gran cantidad que hay. Además, si el tamaño de las empresas es parecido y con recursos similares, la inestabilidad del sector es alta debido a que todas pelean con la misma intensidad. Si, por el contrario, hay un líder claro, hay pocas posibilidades de error, pues las empresas dominantes impondrán sus disciplinas, liderando la industria mediante estrategias como el liderazgo de precios. (Porter, 1997). En nuestro sector, los competidores son numerosos y además el tamaño de las empresas que ofertan nuestro producto es muy similar, lo que provoca una mayor competencia. Nosotros jugamos con la ventaja de la diferenciación, pues ofertamos no solo un producto diferente, sino principalmente un servicio distinto al que ofertan nuestros competidores.

(Mata, 2008)

5.4.2. Amenaza de nuevos competidores

En este punto estudiaremos los posibles competidores potenciales de nuestro sector. Cuando nuevos competidores entran en la industria, se producen alteraciones en la capacidad, en las cuotas de mercado, en los márgenes, etc. La entrada de nuevos competidores dependerá principalmente de las barreras de entrada que haya en nuestro sector y de la reacción de los competidores actuales.

En el punto anterior explicamos en que consistían estas barreras de entrada y de cómo influían en el sector en función de si eran altas o bajas. La existencia de barreras de entrada elevadas define la posibilidad de obtener beneficios altos, pero a su vez dictamina una baja amenaza de nuevos ingresos. Los factores principales que influyen como barreras de entrada según Porter (1997, p.27) son los siguientes:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Requisitos de capital
- Costes cambiantes
- Acceso a los canales de distribución
- La política del gobierno

5.4.3. Economías de escala

Esta barrera surge cuando las empresas del sector no alcanzan el nivel de costes más bajo posible debido a que su volumen de ventas no es demasiado alto. Si su cuota de mercado mejora y su volumen de producción aumenta, entonces los costes fijos pueden repartirse entre un mayor número de unidades (Porter, 1997).



Figura 14. Economías de escala (Kiziryan).

La empresa disfruta de la economía de escala hasta que alcanza el nivel óptimo de producción, a partir de este punto, los costes unitarios del producto no se ven reducidos por el volumen de producción, e incluso pueden aumentar ya que se pueden generar nuevos costes fijos para poder satisfacer dicha producción. Si todas las empresas del sector industrial gozan de dicha posición óptima de producción, entonces las empresas que deseen entrar en el sector se toparán según Porter (1997) con dos opciones no muy deseables:

- Intentar producir al mismo nivel que las empresas existentes, es decir a gran escala. Para esto es necesario una gran inversión, pues por lo general las empresas que producen a gran escala suelen tener una planta de producción que requiere alta tecnología y especialización.
- La otra opción por la que puede optar la nueva empresa es la de producir por debajo del nivel óptimo de producción, pues no tiene la capacidad suficiente para hacerlo. Esto supondrá que tendrá que competir con un mayor coste por unidad de producto que el de sus competidores.

Por lo tanto, si las empresas del sector producen a gran escala, las barreras de entrada al sector son altas y hace difícil la entrada de un nuevo competidor en el sector.

En el sector donde nuestra empresa desarrolla su actividad, se da este caso, pues las empresas del sector llevan ya varios años desarrollando su negocio y produciendo cada vez mayores volúmenes de producto. Esto hace que, si surge una nueva empresa competidora, esta tendrá que hacer una gran inversión si quiere competir al mismo volumen de producción y tener un coste unitario similar al de las empresas del sector. Si

por el contrario no desea o no tiene posibilidades de realizar una gran inversión, puede producir un menor número de unidades de producto, pero sabiendo que competirá con un mayor coste por unidad de producto que el de su competencia.

5.4.4. Diferenciación del producto

Según Porter (1997) “La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial”. Esto hace difícil la entrada de un nuevo competidor en el mercado, pues tendrá que invertir mucho dinero para superar la lealtad del cliente. Por lo general suele conllevar mucho esfuerzo y un largo periodo de tiempo para que esto ocurra, además inversiones tan grandes para obtener reconocimiento y una posición en el sector suelen ser bastante arriesgadas.

Como ya hemos comentado con anterioridad, nuestros clientes son bastante leales a la marca, pues obtienen un trato diferente y exclusivo por parte de nuestra empresa. Además, nuestra empresa fue una de las primeras en surgir, y la primera a nivel nacional. Estas barreras serán complicadas de traspasar por una nueva empresa.

5.4.5. Requisitos de capital

Si se requiere una alta inversión para poder entrar en el sector, los posibles competidores serán reacios a entrar. Si además las inversiones son en publicidad agresiva, en investigación y desarrollo, y suponen una inversión irrecuperable, se creará una mayor barrera de ingreso (Porter, 1997).

Este factor no crea una barrera de entrada en nuestro sector, pues aun que anteriormente dijimos que los nuevos negocios que quisiesen entrar en el sector requerían una alta inversión en producción si deseaban competir al nivel de las empresas existentes, la inversión necesaria para fabricar los productos de nuestro sector (cordones de zapatillas), no es demasiado alta en comparación con la inversión necesaria para emprender otros negocios.

5.4.6. Costes cambiantes

Otro aspecto que puede generar barreras de entrada al sector son los costes por cambio de proveedor. Si una empresa se plantea cambiar de proveedor, pero dicho cambio le supone grandes costes, como pueden ser coste de nuevo equipo auxiliar, el coste y el tiempo de probar una nueva tecnología, el coste por la necesidad de ayuda técnica, u otros, entonces puede que el comprador no decida cambiar de proveedor. Si estos costes son elevados, el nuevo proveedor que entre en el sector lo tendrá complicado, y deberá ofrecer una gran mejoría en el coste, el servicio o el desempeño del producto para que los compradores se decidan a cambiar de proveedor (Porter, 1997).

En nuestro sector por lo general, los competidores no actúan como proveedores, si no que ofrecen su producto al consumidor final. Hay algunas empresas del sector, como es nuestro caso, que además de vender al consumidor final, también vende a detallistas, a tiendas de zapatillas a las que interesa nuestro producto por obtener un punto de diferenciación con otras tiendas, y para poder ofrecer a sus clientes un producto con el que puedan diferenciar y obtener una zapatilla exclusiva. Por lo tanto, sería bastante extraño que surgiese un competidor que trabajase solo como proveedor, pues la rentabilidad del negocio está principalmente ligada a la venta al consumidor final.

5.4.7. Acceso a los canales de distribución

Una de las barreras de entrada que pueden surgir, se puede deber a la necesidad de un canal de distribución por los nuevos competidores y de su inexistencia. Si los competidores existentes tienen ocupados todos los canales de distribución, entonces la nueva empresa deberá persuadir a los canales de distribución mediante la reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo que disminuirá su beneficio en gran parte. A veces incluso, las relaciones entre los canales de distribución y las empresas actuales son tan fuertes, tienen un servicio de alta calidad y privilegios exclusivos, que el nuevo competidor tiene que crear un nuevo canal de distribución para poder distribuir su producto. Esta barrera de ingreso hace complicada la entrada de nuevos competidores (Porter, 1997).

Este, no es un factor decisivo en nuestro sector, pues el principal canal de distribución de nuestros productos a los clientes es a través de internet, y cualquier nuevo competidor puede crear una plataforma online para la venta de sus productos. Aun así, existen otros canales de distribución, como las tiendas físicas de zapatillas. Es cierto que las tiendas en las que ya se vende nuestro producto, o el de otras empresas competidoras, suelen ser bastante leales y lo normal no sería introducir el producto de otra tienda, a no ser que le hagan una oferta que no pueda rechazar, en precio o en condiciones. Pero por lo general el canal principal de distribución de las empresas del sector que se dedican a la venta de cordones para zapatillas suele ser internet. Por lo que este factor, no crea una barrera de ingreso en nuestro sector.

5.4.8. La política del gobierno

Un factor importante que puede actuar como barreras de ingreso al sector son las políticas gubernamentales existentes en ciertas industrias donde hay normas fijadas para la aprobación del producto. Estas normas suelen ser bastante exigentes en los productos que influyen en la salud, por ejemplo, el sector de la alimentación está fuertemente influenciado por políticas del gobierno, donde pueden imponer sustanciales plazos críticos que hacen que aumenten los costes de inversión para las nuevas empresas, además de avisar a las empresas existentes del sector de la entrada inminente de un nuevo competidor e incluso, en ciertas ocasiones, de las características de su producto, permitiendo a las empresas del sector formular estrategias de respuesta (Porter, 1997).

Este no será un factor que determine barreras de entrada en nuestro sector ya que los productos que fabricamos no se ven influenciados por políticas gubernamentales.

5.4.9. Productos sustitutivos

Otro de los factores que influyen directamente en la intensidad de la competencia de un determinado sector de la industria, son los posibles productos sustitutivos que puedan aparecer. Estos sustitutos, serán productos que desempeñen la misma función que los productos actuales para los consumidores existentes, pero basándose en una tecnología diferente (Porter, 1997).

En ciertas ocasiones, no es fácil identificar el producto sustitutivo, pues a veces, puede venir de un sector de la industria completamente alejado del sector en el que desarrollamos la actividad. Se deberá prestar atención a todos aquellos productos que cumplan con la necesidad que nuestros productos satisfacen o que desempeñen una misma función. Por lo general, los productos sustitutivos suelen cumplir con las mismas funciones que el producto actual, pero a un mejor precio o con una mejor calidad. En este punto, las mejores soluciones que podemos encontrar son a partir de actuaciones colectivas, pues una empresa puede intentar contrarrestar el efecto de los productos sustitutivos mediante campañas publicitarias, pero estas campañas tendrán mayor repercusión si todas las empresas del sector industrial participan, ya que se conseguirá una publicidad intensa y se mejorará la posición colectiva del sector. Además, se puede mejorar también la calidad del producto, aumentar la disponibilidad y mejorar el servicio (Porter, 1997).

Los productos sustitutivos a los que se deberá prestar la máxima atención como indica Porter (1997, p.44) son los siguientes:

- “Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial”.
- “Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos”.

Cuando realizamos el análisis Pestel, en los factores tecnológicos, entramos a discutir los distintos productos que podrían actuar como sustitutos de nuestro producto. Hablamos sobre la tecnología que estaban empleando algunas empresas como Nike, Puma o Reebok, que habían introducido en algunas de sus zapatillas una tecnología que hacía prescindir del uso de los cordones de zapatillas ya que incluyen un mecanismo que hace que la zapatilla pueda adaptarse perfectamente a tu pie sin necesidad de utilizar cordones. Por ahora este tipo de tecnologías no creemos que supongan una amenaza para nuestro producto, pues ninguna de las marcas mencionadas tiene como objetivo implantar esta tecnología en todas sus zapatillas, por lo que mientras se sigan fabricando las zapatillas tradicionales, y haya un público interesado en ellas, seguiremos teniendo un mercado al que dirigimos.

5.4.10. Poder de negociación de los compradores

Los compradores fuerzan la bajada de precios en el sector, demandan una calidad superior o mayores y mejores servicios, haciendo que las empresas de dicho sector compitan entre ellas. Un grupo de compradores del sector es poderoso en función de ciertas características que estudiaremos a continuación, y de la importancia de sus compras al sector en relación a las ventas de las empresas. Algunos de los aspectos que determinarán si un grupo de compradores es poderoso, son los siguientes:

- Si el grupo está concentrado, o si sus volúmenes de compras son altos en relación a las ventas del sector. Si un gran porcentaje de las ventas es adquirido por un solo comprador, la importancia de este es elevada, pues determinará en gran medida las ventas de la empresa y más cuando los costes fijos del sector son elevados y se requiere una ocupación de la producción máxima.
- Cuando los productos que adquieren los compradores son similares y sin una gran diferenciación. Los clientes sabiendo que pueden encontrar proveedores alternativos, enfrentan a las empresas entre sí.
- Si los costes de cambiar de proveedor son altos, entonces el cliente será más reacio a cambiar de empresa proveedora.
- La rentabilidad que obtiene el comprador. Si la rentabilidad del comprador es baja, es decir, el precio del producto del proveedor presenta una fracción alta de los costes del comprador, entonces este presionará para disminuir el precio. Por lo general, los compradores que obtienen una alta rentabilidad no son tan sensibles a los precios.
- Cuando el producto del sector industrial no es importante para la calidad o el servicio del comprador, entonces el comprador será bastante sensible al precio. Si por el contrario la calidad del producto del comprador está bastante sujeta al producto del sector industrial entonces el comprador será menos sensible a los precios.
- La información del comprador es total, tiene conocimiento de los costes del proveedor, de los precios de mercado reales, de la demanda, etc. El conocimiento completo de esta información sitúa al comprador en una posición de ventaja, puede negociar los precios con el proveedor para que estos sean favorables.

(Porter, 1997).

Estos factores están más dirigidos a los compradores industriales y comerciales, pero también se pueden aplicar a los consumidores. En nuestro caso, tendremos que negociar con consumidores, pues son el cliente final al que vendemos a través de nuestra página web, pero también deberemos negociar con los compradores comerciales, que son en este caso las tiendas particulares de zapatillas que venden nuestro producto.

El poder de compra que tienen los mayoristas y detallistas también está determinado por los mismos factores. Así, si los mayoristas pueden influir en la decisión de compra de los minoristas o de otras empresas, obtendrán un gran poder de compra. De la misma forma, si los detallistas influyen en las decisiones de compra de los consumidores, también tendrán un alto poder de compra. (Porter, 1997).

Como es lógico, estos factores irán cambiando con el tiempo y con las estrategias que tomen las empresas. El poder de negociación del comprador irá aumentando y disminuyendo, por lo que una estrategia muy importante para la empresa será la selección de los compradores. Normalmente los grupos de compradores de una empresa no suelen tener el mismo poder de negociación, aún incluso si estos vienen del mismo sector industrial, por lo general, existirán varios segmentos en el mercado que ejercerán distinto poder. (Porter, 1997).

5.4.11. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores, al igual que los compradores, pueden influir directamente sobre el precio del producto pues pueden ejercer el poder de negociación sobre todo un sector industrial, amenazando con subir los precios o disminuyendo la calidad y servicio de los productos que ofertan. Los proveedores poderosos, podrán exprimir al máximo los beneficios de las empresas. Los principales factores que influyen para que un proveedor sea poderoso son los siguientes:

- Si el sector de las empresas proveedoras está dominado por unas pocas, y más concentrando que el sector industrial al que venden, entonces podrán ejercer una influencia considerable sobre los productos, la calidad y las condiciones.
- Cuando los proveedores no tienen que competir con un producto sustitutivo en su sector, siguen disponiendo de una posición de poder, pero si surgen sustitutos de sus productos, entonces los proveedores verán su influencia disminuida.

- La importancia de la empresa como cliente de los proveedores tendrá una gran relevancia. Pues si la empresa cliente solo determina un pequeño porcentaje de las ventas del proveedor, este podrá ejercer una gran influencia sobre la empresa. Si, por el contrario, el sector industrial de la empresa cliente supone un alto porcentaje de las ventas del proveedor, los proveedores estarán fuertemente ligados a dicho sector y querrán protegerlo como haga falta mediante precios razonables, ayudas en actividades y apoyo técnico.
- Que el producto que venda el proveedor suponga el éxito del producto del cliente. Si el producto del proveedor es un insumo importante para la fabricación del comprador o para la calidad del producto, entonces el poder de negociación del proveedor será alto.
- Si los productos del proveedor están diferenciados o el cambio de proveedor requiere costes, otorgará mayor poder al proveedor.

(Porter, 1997).

También debemos tener en cuenta la mano de obra como proveedor, pues estos también pueden tener una alto poder de negociación. Si los trabajadores son escasos, y altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados, podrán negociar una parte altamente significativa de las utilidades de la empresa. El poder de los trabajadores puede ser alto si están fuertemente organizados y si la disponibilidad laboral está restringida en su crecimiento (Porter, 1997).

6. PLAN DE OPERACIONES

El área de producción de una empresa es uno de los pilares fundamentales de su organización, este departamento es el encargado de producir los bienes y servicios, a través de procesos que a su vez están constituidos por actividades. Se busca siempre satisfacer las necesidades de los clientes, aportando el máximo valor añadido posible, ya que al final, la venta de estos productos y/o servicios aportará los beneficios a la empresa.

En este punto entraremos a definir y explicar los diferentes procesos de producción, los servicios y productos que ofrece la empresa y como se desarrollan las actividades involucradas en dichos procesos, desde las actividades previas a la producción hasta las finales, como pueden ser la prestación de los servicios. Para ello, será necesario explicar brevemente en que consiste la cadena de valor de una empresa, desarrollando todas las actividades involucradas, tanto las primarias como las secundarias.

(Cuatrecasas, 2011)

6.1. La cadena de valor

Podemos definir la cadena de valor de una empresa como una herramienta de análisis estratégico que nos permite entender las diferentes operaciones y actividades involucradas en el desarrollo de un producto o servicio. El concepto de cadena de valor lo presentó y desarrollo, Michael Eugene Porter en 1985 en su libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” basándose en la idea que desarrolló la empresa Mckinsey & Co de los sistemas empresariales, consideraba a la empresa como un conjunto de funciones: marketing, finanzas, recursos humanos, etc. Mckinsey decía que había que estudiar y analizar dichas funciones en relación a las de las empresas competidoras para así conocer las estrategias y su posición en el mercado (Gestiopolis, 2001).

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre otra, cuando es capaz de aumentar su margen, ya sea disminuyendo los costes o aumentando el volumen de ventas. Podemos definir dicho margen como la diferencia entre el valor total del producto o servicio apreciado por el cliente y los costos. Las actividades de valor son aquellas desarrolladas por la empresa y que aportan “valor”, una característica apreciada por el

consumidor. Podemos definir este “valor” como el dinero que estarán dispuestos a pagar los consumidores por el producto o servicio ofrecido, se verá reflejado en los ingresos totales de la empresa, que estarán relacionados con el precio de venta y con las unidades totales vendidas. El valor es una característica principal a la hora de analizar una empresa pues determinará su posición en el mercado, podemos decir que una empresa es rentable si el valor de sus productos y servicios superan los costes.

La cadena de valor está constituida por nueve categorías o actividades, que podemos agrupar en actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo. En la siguiente figura podemos ver un esquema de una cadena de valor genérica.



Figura 15. Cadena de valor genérica (Gestiopolis, 2001).

6.1.1. Actividades primarias

Estas actividades son todas las involucradas en la transformación física del producto o servicio que ofrece la empresa, su venta y distribución al cliente, sin olvidar el servicio post-venta. Podemos dividir a su vez estas actividades en las siguientes categorías:

- **Logística interna:** también denominada logística de entrada, involucra la gestión y administración de las materias primas necesarias para desarrollar el producto que ofrece la empresa, desde la recepción y almacenaje de las materias hasta su distribución.

- **Operaciones:** todas aquellas actividades involucradas en la transformación de las materias al producto final.
- **Logística externa:** o logística de salida, engloba todas las actividades relacionadas con el almacenaje del producto final y su distribución al cliente final, o a los mayoristas y minoristas.
- **Marketing y Ventas:** todas las actividades relacionadas con la publicidad para dar a conocer y vender el producto.
- **Servicios:** en esta categoría podemos incluir numerosas actividades, desde el mantenimiento y administración de las instalaciones hasta el servicio final al cliente, como los servicios post-venta, devoluciones, mantenimiento, instalaciones, etc. Si los servicios que ofrece la empresa son buenos, aportan valor al producto, pues ofrecen confianza y seguridad al cliente.

(CreceNegocios, 2014)

6.1.2. Actividades de apoyo

Estas actividades aportan valor al producto, no están directamente relacionadas con la producción o la distribución, pero sirven de soporte a las actividades primarias.

- **Infraestructura de la empresa:** todas las actividades que prestan apoyo a la empresa, tales como las finanzas, la contabilidad o la planificación.
- **Gestión de los recursos humanos:** estas actividades están directamente relacionadas con el personal, desde su búsqueda y contratación, hasta el desarrollo y el entrenamiento.
- **Desarrollo de la tecnología:** incluyen todas las actividades involucradas en el desarrollo e investigación de nuevas tecnologías relacionadas con los productos y servicios que ofrece la empresa.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con los procesos de compra, ya sea de maquinaria, de equipos, de materias primas, de servicios...

(CreceNegocios, 2014).

Un aspecto muy importante que debe tener en cuenta toda empresa, es el análisis de estas actividades que componen la cadena de valor, el objetivo es buscar siempre la

máxima eficiencia de las actividades, aprovechando los recursos al máximo e intentando eliminar cualquier actividad que no aporte valor.

6.2. Localización de la empresa

En este punto analizaremos el emplazamiento de nuestra empresa y porque motivos hemos realizado dicha elección. En nuestro caso, se determinó que nuestro punto de venta sería un portal online puesto que la apertura de un comercio físico propio en una ciudad como Madrid, planteaba unos costes muy elevados de alquiler.

Actualmente, uno de los proyectos principales del negocio es crear una línea de ropa, lanzando dos colecciones anuales, una para otoño-invierno y otra para primavera-verano. Como hemos definido con anterioridad, nuestro nicho de mercado es un público juvenil, acostumbrado a comprar por internet, por lo que nuestro punto de venta seguirá siendo nuestra página web, además de participar ocasionalmente en eventos del sector para dar a conocer nuestros nuevos productos e intentar llegar al mayor público posible. También debemos recordar que nuestro producto actual, los cordones de zapatillas los vendemos también en tres tiendas en España, una en Madrid, otra en Barcelona y otra en Valladolid, pues no queremos saturar el mercado vendiendo en más de una tienda por provincia para poder otorgar a nuestro producto exclusividad. Por lo tanto, los nuevos productos de ropa textil los venderemos también en estas tiendas con las que ya mantenemos relación.

Al no contar con punto de venta físico, e iniciar la contratación de empleados, deberemos localizar un inmueble que nos sirva para realizar las tareas y funciones necesarias para el desarrollo de la empresa. Del mismo modo, podremos utilizar ese espacio como almacén ya que las cantidades de producto no son excesivamente voluminosas.

Para ello, hemos decidido alquilar un inmueble en las proximidades de Hortaleza, en Madrid. Este barrio cuenta con una proximidad al centro de Madrid en coche, metro, proximidad con el aeropuerto, no se encuentra bajo el Servicio de Estacionamiento Regulado de la Comunidad de Madrid y, por último, se encuentra a escasos minutos en

transporte del Recinto Ferial IFEMA por lo que nos situaremos próximos a cualquier evento o feria que pueda desarrollarse en el mismo.

A modo de ejemplo, mostramos en la siguiente figura, un local situado en la localización antes descrita y que cuenta con 40 metros cuadrados y un coste de alquiler de 375 € además, este local cuenta con aseo. Este local ha sido encontrado mediante el buscador online de locales y alquileres Idealista.com



Figura 16. Alquiler de local en Canillas, Madrid (Idealista, 2017).

Esta oficina será pues un centro de operaciones y un puesto para el desarrollo del negocio, almacenaje de producto y distribución.

Una vez argumentada la elección de realizar un comercio online y expuesta la decisión de alquilar un emplazamiento físico para el desarrollo logístico, estudiaremos las principales ventajas y desventajas de no disponer de un sitio físico propio para la venta de nuestros productos.

6.2.1. Ventajas

- **Coste e inversión:** los gastos que supone el e-commerce son mínimos, solo se necesita un ordenador, conexión a internet y crear una página web. Los costes que debemos afrontar son el pago anual del dominio web, el mantenimiento y las tasas para garantizar el pago seguro. La inversión inicial es mínima, no debemos pagar los gastos que conlleva un local físico como el alquiler, los servicios o los gastos de personal.
- **Accesibilidad:** el cliente puede realizar la compra en cualquier momento, sin preocuparse de los horarios.
- **Mercado global:** gracias a la venta por internet podemos vender en cualquier parte del mundo y no limitarnos a una región o país.
- **Facilidad de compra para el cliente:** no tiene por qué desplazarse hasta un sitio físico, tiene a su alcance cualquier producto a través de un solo clic.
- **Facilidad de comunicación:** el cliente está informado en todo momento de los nuevos productos con solo acceder a la web, pueden acceder de manera rápida y sencilla a toda la información de la empresa y de sus productos.
- **Conocimiento más amplio del consumidor:** hoy en día, los dominios te permiten tener un mayor conocimiento de tus clientes, puedes saber a qué hora han realizado sus compras, en qué momento del año para así saber cuándo es más rentable realizar promociones, cuáles son los productos que más gustan y más visitados, etc.
- **Mejora el posicionamiento de la marca:** si se mantiene actualizada la página web, se publican noticias y novedades regularmente, con constancia y paciencia se logra obtener una reputación online y se genera confianza, el cliente estará siempre informado y se creará un vínculo entre la tienda y el consumidor.

(Rodríguez, 2013)

6.2.2. Inconvenientes

- **Rechazo e inseguridad por parte de algunos clientes:** debido a la existencia de fraudes en muchas plataformas de internet, muchos clientes se sienten aún inseguros de introducir sus datos bancarios.
- **Visualización del producto:** algunos clientes rechazan la compra por internet debido a que no conocen el producto, las imágenes de la página pueden no mostrar el color real del producto, si además hablamos de artículos de ropa sumamos el inconveniente de no poder probarla y de no saber cómo tallan.
- **El envío:** a veces ciertos clientes no se deciden a comprar por internet por la desconfianza del envío, tienen miedo a que no llegue a tiempo o a que pueda extraviarse, por eso es muy importante ser precisos y fiables con los envíos, indicando una estimación de la fecha de entrega del producto y de la posibilidad del cliente de realizar un seguimiento del pedido.
- **Servicio post-venta:** muchas páginas web no admiten devoluciones y eso crea desconfianza en el cliente, por eso es muy importante tener una clara política de devolución y prestar facilidades al cliente si este queda insatisfecho, cuanto mayor sean los servicios ofrecidos mayor será la confianza del cliente.

(Rodríguez, 2013)

Puede que en un futuro no muy lejano la empresa decida abrir una tienda física si se alcanzan los objetivos deseados, se encuentran nuevos socios inversores y el crecimiento es el esperado.

6.3. Procesos de producción

En este punto analizaremos los distintos procesos de producción de nuestra empresa aplicando la Cadena de Valor de Michael Porter, mediante la cual y basándonos en su guía de actividades primarias en la cadena de valor, describiremos las actividades de creación física del producto, además de su venta, transferencia al cliente y posterior servicio u atención al cliente.

Las actividades primarias, como dijimos anteriormente, se dividen en cinco categorías que son las siguientes:

1. **Logística interna:** Esta es la primera actividad que debemos conocer puesto que es la que inicia el proceso de elaboración o adquisición en nuestra marca de los productos a vender.

En nuestro caso, debemos recordar que la marca dispone de diferentes productos, todos ellos textiles. Respecto a nuestro producto principal los cordones, no existirá el almacenaje de materia prima puesto que la producción se realiza en China.

Los productos de vestimenta textil, tampoco los fabrica nuestra marca desde cero, puesto que debido a la cantidad limitada de producto que se fabrica, no se puede costear prendas con medidas propias por lo cual se comprarán ya fabricadas y se almacenarán en nuestro almacén.

2. **Operaciones:** Como comentábamos en el punto anterior, los cordones son fabricados en China por lo que se realizará un pedido a una factoría especializada. El pedido, será especificado con colores, medidas y materiales. Una vez finalizada la producción, se transporta a España mediante una importación con su correspondiente cargo y trámite aduanero. Al llegar al almacén, se clasifican por modelo, se contabilizan, registran en una base de datos y almacenan por colores. Del mismo modo se retiran los cordones defectuosos, anotando la cantidad y fotografiándolo para transmitírselo al proveedor para un futuro reembolso o compensación.

Por otro lado, en referencia a los productos de vestimenta textil, sí que debemos especificar que, en primer lugar, una vez que se elige una inspiración, se establecen los diseños, se eligen colores, cantidades y otras actividades, se realiza el pedido al productor textil. Este productor, además de realizar la serigrafía, impresión o bordados de nuestra colección de ropa, también será el proveedor del material textil, camisetas, sudaderas y calcetines, pues la producción que realizaremos no será elevada y de esta forma simplificamos el proceso.

Para no cometer equivocaciones, se realiza una cuenta de stock y tallas, con el fin de conocer el número exacto de prendas y almacenarlas por tallas.

- 3. Logística Externa:** Una vez recogidos los productos, se vuelven a registrar en la base de datos mediante talla y color, revisando que no falte ninguna prenda o cordón. Posteriormente se vuelven a clasificar por tallas y a almacenar a la espera de pedidos.

Respecto a los pedidos, la logística externa funciona de dos maneras. La primera, sería la que se aplica para los compradores, que son las tiendas que venderán nuestro producto. Estas, recibirán el producto mediante mensajero privado, con número de seguimiento y asegurado. Habitualmente en 24 o 48 horas si es en la península, y de 3 a 5 días si es en Europa.

Por otro lado, tenemos la distribución al consumidor final, que se realiza siempre con el proveedor de servicios postales nacional, Correos. Se debe establecer en primer lugar el pedido, restarlo del stock de la base de datos, y preparar el envío, se utilizará un envoltorio de gramaje grueso y opaco, denominado “inviolable” con el fin de que no sea fácil abrirlo o rasgarlo. Una vez sellado el paquete, se imprimen las etiquetas de destinatario y remitente y se pegan en el sobre. A continuación, se rellena el formulario internacional en su caso y en el caso de pedidos nacionales, dependiendo si nos encontramos con un cliente que ha requerido un envío certificado, rellenaremos el formulario, si no, se enviará como correo ordinario sin seguimiento.

Debemos mencionar que, en los envíos internacionales fuera de Europa, se rellenará un formulario reducido para la declaración de valor y contenido para las aduanas del país de destino.

- 4. Marketing y Ventas:** En este proceso, nuestra empresa basa la mayoría de su estrategia en las redes sociales y en el “boca a boca”. Es por ello que, por el momento, solo se ha invertido en marketing presencial en eventos, en concursos en redes sociales y en alguna ocasión mediante entrevistas en medios especializados.

En el futuro, se estimará una inversión en anuncios en Facebook y otras plataformas, analizando el margen de inversión y los resultados que proporciona,

pero estos detalles los desarrollaremos más en profundidad en el Plan de Marketing.

5. **Servicios:** Se entiende por servicios, a la actividad final de la cadena de valor. En nuestro caso, la empresa cuenta con un constante servicio de atención posterior a la venta, mediante email, Facebook y otras redes sociales como Instagram, pero también dada la participación en foros online y grupos especializados, muchos clientes solicitan consejo para elegir un producto que encaje con sus expectativas o para solicitar un cambio, devolución o cualquier incidencia posible. Del mismo modo, tras el envío, se le comunica al cliente el número de seguimiento, de este modo el usuario puede localizar su producto y estar más seguro, pues la venta online aun genera desconfianza.

6.4. Procesos de compra

Como describíamos con anterioridad, nuestra empresa no tiene una fábrica propia, por lo que la materia prima, suele ser producida por las empresas que realizan nuestros diseños.

En el caso de los cordones, se inicia un proceso de decisión de colores. Habitualmente se emplean los catálogos de marcas de calzado deportivo, o incluso algunas marcas, ya conocedoras de nuestra empresa, nos invitan al showroom o envían catálogos. Con ellos, decidimos colores que puedan ser potencialmente buenos en pares de zapatillas con carencias en este producto o detalle. Del mismo modo, se realiza mediante un libro de muestras de material del proveedor, una selección de posibles colores para zapatillas de colección ya lanzadas, con el fin de captar no solo el mercado actual y venidero, sino también a clientes que tengan carencias en este aspecto en sus pares de colección. Actuando de esta manera, obtenemos nuevos clientes, y nos establecemos como una marca que realiza productos no solo actuales si no diseñados para coleccionistas, siendo este un sello de identidad y referencia, ya que estos coleccionistas, en caso de querer cordones, acudirán primero a nuestra tienda.

Posterior a la elección de colores, se genera un documento Excel con los colores y medidas detalladas y un nombre de referencia. En caso de no encontrar un color exacto

o similar, se le informa al proveedor del código Pantone más próximo con el fin de que produzca lo más similar posible.

Una vez establecido el pedido, se realiza el pago por la plataforma segura online PayPal, nuestro promovedor de pagos online y de recepción de dinero de ventas.

Estos pedidos, suelen tardar un mínimo de un mes en finalizarse y dependiendo la estrategia de importación, aérea o mar, tardará entre tres días y un mes en llegar el pedido.

En cuanto a la ropa textil, al igual que con los cordones se desarrolla un plan de diseños, inspiraciones, elección de colores, producto, tallaje, etiquetas... Tras establecer el planing de que se va a vender en esa temporada o colaboración, se encargan las etiquetas, en caso de que lleven, si no se realizará una serigrafía o una impresión interna.

Una vez recogidos todos los detalles necesarios, se realiza el pedido a nuestro productor textil, especificando el tipo de prenda, con color y tallas mediante un documento Excel. Habitualmente, se solicitan múltiplos de cinco por talla, incluyendo desde la talla S a la talla XXL. La tendencia actual internacional, ha dado paso a establecer la talla L como la más consumida, dejando atrás los tiempos en los que la M era la más vendida.

El tiempo en recibir el pedido dependerá del producto y cantidades que realicemos, pero también de los trabajos que disponga el taller con anterioridad al nuestro.

Una vez finalizado, se recoge el producto para clasificar y vender/distribuir.

6.5. Proveedores

Los proveedores en nuestro caso, son sin duda una parte más que fundamental en nuestro proceso de creación de producto. Nuestra marca, cuenta con numerosos proveedores de los cuales dependemos y por ello es necesario siempre analizar las posibilidades con el fin de abaratar costes sin reducir la calidad de producto o servicio, pero también analizar, materiales, tiempo de entrega, gestión post-venta y stock.

En cuanto a los cordones, debemos decir que trabajar con China en general es difícil puesto que sus tiempos estimados de producción no suelen ser muy acertados, por lo que debemos contar con márgenes de tiempo y reacción. Por otro lado, hallar un

proveedor bueno que permita realizar pocas unidades por pedido o muestras, es muy importante. En nuestro caso, tras probar diferentes factorías, el actual, es el mejor que hemos hallado que sea capaz de fabricar menos de 300 pares y con nuestros diseños propios. Es de vital importancia, tener siempre en cuenta que los pedidos deberán tener un margen de error en producto puesto que, en China por lo general, los controles de calidad en las fábricas con las que hemos trabajado, han sido de bajo nivel y siempre en los pedidos encontramos pares defectuosos, incluso, producciones enteras. Por ello, de nuevo, deberemos contar con márgenes previstos de tiempo para reaccionar, pero también para clasificar una vez lleguen a nuestro almacén.

Respecto al proveedor textil, al inicio colaborábamos con un proveedor que nos permitía adquirir distintos tipos de prendas de determinadas marcas, facilitando en un principio y ante el desconocimiento de quien inicia, la adquisición del producto base. Posteriormente lo enviábamos o llevábamos al estudio de serigrafía donde trabajábamos, pero ante el bajo margen que estos poseen respecto a la serigrafía, y tras haber comprobado que esto sucede en la mayoría de talleres de serigrafía profesionales, solicitamos directamente a este taller que nos facilite las prendas. Incrementa el precio de una manera no significativa, pero te resta la logística de envíos e implica que el taller de serigrafía posea un mejor margen para aceptar los pedidos pequeños y realizarlos con compromiso.

Una vez analizados los proveedores de nuestros productos, debemos analizar los proveedores de servicios como pueden ser los servicios de logística. En nuestro caso, empleamos para los envíos nacionales a consumidores finales Correos, puesto que es el servicio Nacional de España, y nos proporciona una tarifa y margen de entrega sin errores más alto que el resto y mediante su plan de programa de fidelización, obtenemos descuentos habitualmente que rebajan el precio en futuros envíos.

Para envíos a clientes o internacionales, empleamos un proveedor mayorista de envíos online, llamado Genei. Esta empresa española, tiene contrato con todas las grandes empresas de envíos, pero con precios reducidos. De esta manera, solicitamos una recogida en el almacén y nos proporcionan un número de seguimiento y el recibo de recogida.

Todos nuestros pagos, se rigen por un proveedor de servicios online llamado PayPal, que trabaja como banca online pero también funciona con la mayoría de portales de venta e-commerce, por lo que del mismo modo es nuestro proveedor de cobros online.

Su gestión es muy buena y permite realizar reclamaciones por parte de consumidor como de vendedor, lo cual implica una gran confianza para realizar pagos por los clientes y es por ello que destaca frente al resto ya que genera seguridad en la venta.

Por último, disponemos de otros proveedores que consideramos de menor importancia, como puede ser el proveedor de embalajes, diseño gráfico y otros que permiten que todo el desarrollo de producto, online y logística funcione.

6.6. Servicio post-venta

Uno de los principales reclamos de la marca es el trato que se ofrece a los clientes. Desde Khordē creemos que lo importante es la satisfacción del cliente y no solo las ventas en sí, pues si olvidamos a cliente y no nos preocupamos por sus intereses, este no fidelizará con la marca y no realizará futuras compras. La estrategia competitiva que adoptó el negocio fue la diferenciación, nuestra estrategia no consistía solo en fabricar un producto que fuese distinto al de la competencia y con identidad propia, esta diferenciación se centró también en el servicio ofrecido al cliente.

A través de la página web, tenemos un correo electrónico a disposición del cliente para resolver cualquier duda que les pueda surgir o para pedir más información de los productos. Pero la principal vía de comunicación con los clientes es a través de las redes sociales como Facebook e Instagram y de los foros nacionales e internacionales. Actualizamos las redes con regularidad con los nuevos productos para que los clientes nos den sus opiniones, además se utilizan como herramienta de comunicación para proponer nuevos colores que crean necesarios. De esta manera fidelizamos con el cliente haciéndole partícipe de la marca, escuchando sus ideas y sugerencias que nos permiten además mejorar.

En nuestra página web disponemos de un apartado donde especificamos las condiciones de las devoluciones, permitimos el cambio de producto por otro de igual valor si el cliente lo desea, y solo realizaremos devolución del dinero en caso de pérdida del envío o que el producto se encuentre fuera de stock.

6.7. Métodos de control de calidad

Como hemos mencionado con anterioridad, nuestro negocio realiza la producción de los cordones de zapatillas en China debido al coste del producto y a la posibilidad de producir pequeñas tiradas por color. Pero la producción en otro país, tiene también sus desventajas, no podemos visualizar físicamente el producto por lo que el control de calidad será muy importante.

Cuando se recepciona el producto, se separa en función del modelo y del color y se procede al empaquetamiento en bolsas de plástico. Cada par de cordones es sometido a un control de calidad manual y si cumple con los requisitos y no tiene ningún defecto es empaquetado y almacenado. Es realmente importante llevar un control exacto del número de productos y por consiguiente del número de defectos por producto. Una vez se termina de empaquetar los productos recibidos y de contabilizar los desperfectos, nos ponemos en contacto con el proveedor, facilitando imágenes de los productos dañados y llegando a un acuerdo, se repondrán dichos productos dañados en el próximo pedido o se descontará el coste de dichos desperfectos del precio del siguiente pedido.

En cuanto a la producción de materiales textiles, dicha producción se realiza en nuestro país, y las colecciones que se realizan suelen ser de volúmenes reducidos, por lo que el control es mucho más sencillo, siempre se realiza una muestra de cada producto pudiendo así realizar las correcciones y modificaciones necesarias, tratándolo siempre directamente con el productor. Una vez realizada la producción se procede al control de las prendas y a su almacenamiento. En caso de haber cualquier desperfecto, nos ponemos en contacto con nuestro productor y se reemplazan los productos con defectos.

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este apartado analizaremos la estructura organizativa de la empresa, las personas que desempeñarán cada función, al igual que los perfiles de dichos trabajadores. Para ello, nos ayudaremos de las oportunidades del entorno que ya hemos identificado y de las estrategias de negocio, y desarrollaremos en base a esto, el programa que mejor se adapte a nuestro negocio para lograr los objetivos deseados. Es lo que se conoce, como menciona Luis Gómez-Mejía (2008), como **planificación estratégica de los RRHH**, que nos proporcionará ventajas directas e indirectas para conseguir el éxito de nuestro proyecto. También recalca la importancia de adoptar una actitud proactiva, buscando siempre anteponerse a las reacciones cambiantes del entorno y mirando hacia el futuro, persiguiendo los objetivos de la empresa y de que forma pueden emplearse los RRHH para llegar hasta allí. Si, por el contrario, nuestra actitud es reactiva, y resolvemos los problemas a medida que van surgiendo, podríamos “perder de vista la dirección a largo plazo” de nuestro negocio (Gómez-Mejía, 2008, p.26).

7.1. Organigrama

Un organigrama es un esquema o una representación gráfica de la estructura de una empresa, que además refleja la estrategia a seguir para enfrentarse a los retos del mercado. El organigrama es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa y debe adaptarse a sus necesidades, es importante saber que el organigrama debe ser flexible para poder adaptarse a los cambios que surjan en el entorno. Además, no sólo muestra la estructura de la empresa, también refleja los niveles de jerarquía y las competencias de cada departamento.

Basándonos en la Teoría de la organización de Mintzberg y como se refleja en la obra de Richard H. Hall *Organizaciones: estructura y progreso* (1983), Mintzberg clasifica las estructuras de las organizaciones en 5 tipos:

- **Estructura Simple:** La coordinación pasa por la cúspide estratégica mediante una supervisión directa (Administrador) y una línea media básica gestionada por un grupo pequeño de operarios (directores de departamento). Se caracterizan por

tener un control centralizado y ser una organización flexible ya que opera en un medio dinámico.

- **Burocracia mecánica:** Además de la administración, necesita muchos analistas y se genera una coordinación gestionada a través de la estandarización del trabajo. Trabajo centralizado verticalmente que se da en grandes cadenas de montaje o en empresas de comida rápida.
- **Burocracia profesional:** Son coordinadas por los conocimientos de los empleados, esto requiere disponer de empleados altamente cualificados y de un centro operativo que ofrezca un apoyo intenso para que estos profesionales puedan coordinar de modo propio. La línea media de estas organizaciones suele tener una gran autonomía. En esta línea entrarían hospitales, universidades, centros de formación...
- **Estructura divisionalizada:** La coordinación se lleva mediante la estandarización de productos de diferentes unidades de producción. La línea media corresponde pues a entidades independientes unidas por una administración. La diferencia con la Burocracia profesional reside en que las divisiones se encuentran en la línea media y no reside su núcleo en el centro operativo. Como ejemplo las grandes corporaciones.
- **Adhocracia:** Flexible en todos sus límites, pero de compleja estructura. No existe línea media si no que existen equipos coordinados a través de comunicaciones internas y compromiso común. Estos equipos están formados por expertos profesionales altamente cualificados que, a diferencia de la Burocracia profesional, trabajaran unidos por un fin común. Por ejemplo, laboratorios científicos, centros espaciales...

(Hall, 1983)

(Gestiopolis, 2003)

Una vez conocidos los 5 tipos de estructuras, debemos establecer que, en nuestro caso, la estructura simple, es la que más se adecua a nuestro planteamiento, que veremos a continuación, puesto que existe un administrador o director general, y un equipo de dos directores de departamento que, gracias a su formación, desempeñaran un papel idóneo en un ambiente dinámico.

A continuación, se muestra el organigrama de nuestra empresa donde podemos encontrar cuatro departamentos principales, Producción, Marketing, Contabilidad y Finanzas y Recursos Humanos. Más adelante entraremos a describir las funciones que desempeña cada departamento.

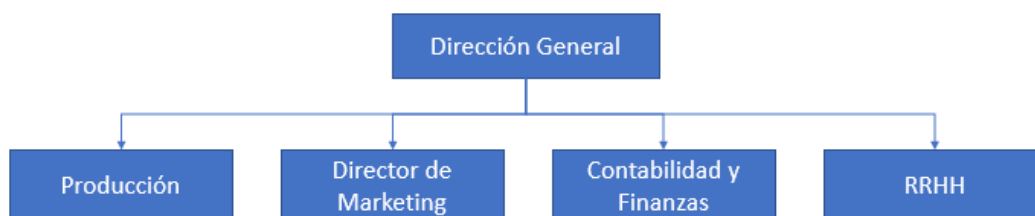


Figura 17. Organigrama Khordē.

Departamento de producción: estará relacionado con las actividades primarias de transformación del producto, se encargará de la compra de materiales, del contacto y la relación con los proveedores, del nivel de stock y de los controles de calidad del producto.

Director de Marketing: este departamento desarrollará varias funciones, entre las que encontramos la venta y distribución del producto, la investigación de mercados en busca de compradores potenciales, el servicio postventa, distinguiremos también entre la función de Product Manager que se encargará de promocionar el producto en tiendas y la de Brand Manager, cuyo objetivo principal es la de dar a conocer la marca creando una imagen clara y distinguida para nuestro público. Además, como la mayoría de nuestra publicidad se realiza a través de las redes sociales y de los foros de internet otra de las funciones del departamento de marketing será la comunicación digital. Nos centraremos en la publicidad BTL (“below the line”), una forma de marketing no convencional que busca llamar la atención del público de una manera diferente, directa y personal. Las principales estrategias que sigue este tipo de publicidad son campañas cortas y de gran impacto, merchandising, promociones, marketing directo, etc. (Mglobal, 2015). Estas serán las principales formas de publicidad que adoptará nuestro negocio, pues buscamos una relación directa y cercana con nuestros clientes, y así podremos ahorrar también dinero en publicidad, ya que por lo general estas campañas no suelen ser tan caras como los anuncios en medios convencionales.

Contabilidad y Finanzas: las funciones de este departamento determinarán la estabilidad financiera del negocio, se ocupará de realizar el balance global del beneficio y liquidez de la empresa, así como los presupuestos para los distintos departamentos, para la producción, para el marketing, para el desarrollo y la investigación, etc. Además, será el responsable de la salida y entrada de dinero, de las nóminas de los trabajadores, y de los controles financieros.

Recursos Humanos: por lo general las funciones de este departamento son aquellas relacionadas con el personal, desde su reclutamiento y selección, su formación, hasta su planificación y organización. En nuestro caso, estas funciones serán sencillas y claras, pues el tamaño de la empresa es muy reducido.

Como podemos observar, la estructura organizativa de nuestra empresa es muy sencilla, pues es un negocio pequeño, esto nos aporta algunas ventajas como una comunicación clara y directa entre los distintos departamentos, estabilidad frente a las situaciones cambiantes del entorno pudiéndonos adaptar a distintas situaciones de manera rápida y sencilla.

7.2. Categorías de personal

En este apartado entraremos a discutir el personal necesario para realizar las actividades de la empresa, así como los perfiles que deben cumplir los trabajadores.

Analizaremos el perfil profesional que deberán cumplir nuestros futuros empleados, distinguiendo entre las competencias genéricas o transversales, y técnicas o específicas:

Competencias genéricas: definen los rasgos que caracterizan a cada persona, y es importante que concuerden con los valores de la empresa, entre algunas de estas competencias podemos destacar la iniciativa, el trabajo en equipo, la creatividad...

Competencias técnicas: en este grupo se recogen conocimientos más técnicos y específicos, necesarios para el desarrollo de funciones concretas de un determinado puesto de trabajo.

(Van Arcken, 2012)

Actualmente, todas las funciones de la empresa las desempeña una sola persona, su propietario y fundador, como el objetivo principal del negocio es crecer y desarrollar nuevos proyectos, así como introducir nuevos y distintos productos a los ofertados a día de hoy, se necesitará personal para desarrollar muchas de las actividades.

Empezaremos contratando a dos trabajadores, pues creemos que será suficiente para realizar todas las actividades que requerirá la empresa. El propietario de la empresa se ocupará ahora solo de la Dirección General, de la Contabilidad y de los Recursos Humanos. Contrataremos a alguien que se ocupe del departamento de Producción y a otra persona encargada del Área Comercial o el Marketing. A continuación, detallamos las competencias necesarias que debe cumplir cada trabajador:

	Competencias técnicas	Competencias genéricas
Director de producción	Conocimientos del mercado y de técnicas de producción.	Conocimiento e interés por el producto, capacidad de comunicación y negociación.
Director de Marketing	Conocimientos informáticos y de las redes sociales. Competencia y estudios de marketing y publicidad.	Poder de comunicación y persuasión, conocimiento del cliente y del producto.

Tabla 7. Competencias necesarias de los empleados.

En cuanto a la experiencia, creemos necesario exigir un mínimo de dos años de desarrollo laboral en este tipo de funciones, pues no queremos desaprovechar tiempo y recursos en enseñar a los nuevos empleados como realizar sus correspondientes actividades laborales ya que serán los únicos responsables de cada departamento.

7.3. Condiciones laborales

A continuación, entraremos a discutir las políticas de contratación, políticas de personal y de retribución, y la jornada laboral de los empleados. Estos datos están basados en información recogida del Convenio Colectivo de Sector de Comercio Textil de la Comunidad de Madrid. Los aspectos más relevantes a tratar de las condiciones laborales son los siguientes:

7.3.1. Tipos de contratos

Los tipos de contrato que a día de hoy se pueden realizar en España se rigen por su duración o por su periodo de prueba. Según el centro de formación de la Universidad de Deusto, estos son los tipos de contratos existentes en España:

Contrato laboral indefinido: “Se formaliza verbalmente o por escrito, sin establecer límite de tiempo en la prestación de los servicios, en su duración. Podrá realizarse a jornada completa, parcial o para la prestación de servicios fijos discontinuos.”

Contrato laboral temporal: “Tiene por objeto establecer una relación laboral entre empresa y trabajador por un tiempo determinado. Puede ser a jornada completa o parcial y existen bastantes modalidades.”

- **“Contrato por obra o servicio.** Se concierta para la realización de obras o servicios dentro de la actividad de la empresa. Su ejecución será limitada en el tiempo pero de duración incierta, no pudiendo superar los tres años.”
- **“Contrato temporal por circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos.** Se concierta para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. También puede aplicarse en el caso de jóvenes desempleados sin experiencia laboral o menor ésta a tres meses.”
- **“Contrato temporal para sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo (interinidad).** Tiene como objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o para cubrir

temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva.”

(Chamorro, 2015)

Una vez clasificados los tipos de contrato sin incluir los de formación o aprendizaje puesto que los puestos a cubrir revisten una importancia crítica para el plan establecido, deberemos identificar cual es el que se adapta en mayor medida a nuestros requisitos.

Debido a la necesidad de elaborar un plan a corto, medio y largo plazo, deberemos integrar a nuestros nuevos empleados en un marco provisional mediante un contrato laboral temporal por obra o servicio. Esta elección se antepone a la de un contrato indefinido con un periodo de prueba ya que, en primera instancia, requerirá nuestro contrato la posibilidad de analizar si la persona es la indicada para desarrollar este servicio. Por otro lado, nuestra idea es establecer un contrato indefinido una vez se supere el periodo de contrato temporal por obra o servicio de un año incluyendo un periodo de prueba de tres meses. De esta forma, daremos un aliciente a los empleados una vez conozcamos si el planteamiento es efectivo, si los resultados acompañan a sus labores y conozcamos la viabilidad del plan.

7.3.2. Jornada laboral

La jornada laboral de nuestros trabajadores será de 25 horas semanales, pues creemos suficiente, para la realización del trabajo deseado una jornada de 5 horas diarias de lunes a viernes, quedando así los fines de semana a disposición del trabajador.

7.3.3. Vacaciones

“El periodo de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible por compensación económica, será el pactado en convenio colectivo o contrato individual. En ningún caso la duración será inferior a treinta días naturales.”

“El periodo o periodos de su disfrute se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de conformidad con lo establecido en su caso en los convenios colectivos sobre planificación anual de las vacaciones.”

“El calendario de vacaciones se fijará en cada empresa. El trabajador conocerá las fechas que le correspondan dos meses antes, al menos, del comienzo del disfrute.”

(Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 2016)

Atendiendo a lo recogido en el Artículo 38 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, nuestros empleados disfrutarán de 30 días de vacaciones al año, distribuidos de la siguiente manera:

“Todos los trabajadores disfrutarán anualmente de treinta días naturales ininterrumpidos, entre el día 20 de junio y el día 30 de septiembre.”

“No obstante todo lo anterior, mediante mutuo acuerdo, las vacaciones podrán fraccionarse a lo largo del año siempre que el trabajador disfrute obligatoriamente de dieciséis días en el período reseñado, 20 de junio y 30 de septiembre, y de dieciséis días consecutivos a determinar.”

(Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 2016)

Durante el período del 20 de junio al 30 de septiembre, nuestro nivel de actividad se ve reducido pues las ventas que se realizan durante estos meses son menores a las realizadas durante el resto del año, Por todo esto, nos interesa que la mitad del periodo vacacional de nuestros trabajadores se realice durante estas fechas. Los días restantes de vacaciones quedará a determinar entre el empleado y el departamento de RRHH.

7.4. Gastos en personal

Como hemos explicado anteriormente, los dos empleados que contrataremos tendrán un horario laboral de 25 horas semanales de lunes a viernes. A continuación, mostramos en la siguiente tabla los sueldos básicos mensuales y anuales correspondientes a cada trabajador, que en nuestro caso será el mismo sueldo para ambos pues los dos puestos de trabajo corresponden a la misma categoría laboral y mismo grupo profesional regulado por el Convenio Colectivo de Sector de Comercio Textil (Boletín oficial del

Estado, 2016). Como aclaración, el salario anual del año 2017 corresponde al periodo trabajado en ese año, desde septiembre a diciembre, incluyendo una paga extra, es decir, 5 mensualidades. Además, según el Convenio Colectivo del Sector Textil en la Comunidad de Madrid, se producirá un incremento salarial de un año para otro del 0,6 %. Esta subida, se hará efectiva a partir del año 2019 pues en el año 2018 aún no se habría cumplido un año de contrato.

Año	Salario mensual	Salario anual
2017	812 €	4.060 €
2018	812 €	11.368 €
2019	860,72 €	12.050,08 €
2020	912,36 €	12.773,08 €
2021	967,10 €	13.539,47 €

Tabla 8. Salarios mensuales y anuales correspondientes a cada trabajador.

Para calcular los gastos correspondientes a la Seguridad Social debemos tener en cuenta que este coste oscila generalmente entre el 32% y el 38% sobre la base de cotización de nuestros trabajadores. En nuestro caso este porcentaje será del 32,6% que podemos desglosar en los siguientes porcentajes:

- 23,6% contingencias comunes
- 1,5% contingencias profesionales
- 6,7% desempleo (contrato duración determinada)
- 0,2% FOGASA
- 0,6% formación profesional

(Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017)

La base de cotización de nuestros trabajadores estará conformada por todas las retribuciones salariales recogidas en los convenios colectivos que sean cotizables. Además, debemos saber que los costes de la Seguridad Social se pagan en 12 mensualidades, por lo tanto, si los trabajadores no tienen las pagas extra prorrateadas,

como es nuestro caso, pues nuestros trabajadores tienen 14 pagas, deberemos repartir lo correspondiente a las pagas extras entre las demás mensualidades para así tener la base de cotización (Pymes y Autónomos, 2008).

En la tabla 10 se detallan las bases de cotización mensuales a la Seguridad Social por trabajador de los próximos 5 años (sólo contrataremos dos empleados cuyo sueldo base es el mismo), así como la correspondiente cotización mensual y anual.

Año	Base de cotización mensual	Cotización S.S. mensual	Cotización S.S. anual
2017	947,33 €	308,83 €	1.235,32 €
2018	947,33 €	308,83 €	3.705,96 €
2019	1.004,17 €	327,36 €	3.928,32 €
2020	1.064,42 €	347,00 €	4.164,00 €
2021	1.128,29 €	367,82 €	4.413,84 €

Tabla 9. Cotización trabajadores a la Seguridad Social.

Por lo tanto, como vamos a contratar a dos trabajadores, con igual sueldo y misma base de cotización, los gastos mensuales y anuales que debe afrontar la empresa de Seguridad Social se muestran en la siguiente tabla:

Año	Gastos Seguridad Social	
	Mensuales	Anuales
2017	617,66 €	2.470,64 €
2018	617,66 €	7.411,92 €
2019	654,72 €	7.856,64 €
2020	694,00 €	8.328,00 €
2021	735,64 €	8.827,68 €

Tabla 10. Gastos Seguridad Social.

Como hemos comentado con anterioridad, el objetivo de la empresa es la realización de un contrato temporal de un año a los dos nuevos trabajadores con un periodo de prueba de tres meses. Tras este periodo, si los trabajadores cumplen con las expectativas de la empresa, se realizará un contrato indefinido. Existen varias ayudas o beneficios en la cotización a la Seguridad Social, en concreto una de ellas nos puede resultar de gran interés, “Incentivos en materia de Seguridad Social a la transformación en indefinidos de contratos temporales”. Si el horario de nuestro trabajador es a tiempo completo (como es nuestro caso), se percibe una deducción de 100 € mensuales por trabajador durante 24 meses.

Condiciones		Deduc. €/MES (i)	Deduc. €/AÑO (ii)	Duración
Transformación en indefinidos de contratos temporales –Programa fomento del empleo y la contratación indefinida-	Tiempo completo	Aportación empresarial C.C. de	100€/mes	24 meses
	75% jornada a tiempo completo		75€/mes	
	50% jornada a tiempo completo		50€/mes	

Tabla 11. Programa fomento del empleo y la contratación indefinida (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).

Respecto al diseñador de gráfico que trabajará para nosotros en las dos colecciones de ropa que realizaremos al año, una para la temporada otoño-invierno y otra para la temporada primavera-verano, no será necesario realizar un contrato, pues simplemente realizaremos dos encargos al año y pagaremos por los trabajos realizados como a un proveedor externo de la empresa. El precio por cada colección realizada en colaboración con este diseñador será de 250 €, donde estará incluido el diseño de cuatro camisetas, dos sudaderas y dos pares de calcetines.

8. PLAN DE MARKETING

Mediante el Plan de Marketing desarrollaremos las estrategias comerciales que garanticen la supervivencia del negocio, para su posterior desarrollo y crecimiento. Deberemos analizar las empresas competidoras y el perfil de los clientes potenciales, es decir, identificar y conocer a nuestro consumidor, y decidir las estrategias que conseguirán que esos clientes escojan nuestra marca y no la de nuestros competidores.

“El enfoque de marketing social sostiene que las organizaciones deben identificar las necesidades, los deseos y los intereses de su público meta, y satisfacerlos de manera más eficiente que sus competidores” (Kotler & Keller, 2006, p.22).

8.1. Marketing Estratégico

El objetivo principal del marketing estratégico es el de garantizar el éxito futuro de la empresa ante un entorno que cambia constantemente, este éxito residirá en gran parte en la capacidad de adaptación de la empresa y su anticipación a los cambios. Deberemos buscar y conocer las necesidades actuales de nuestros clientes, buscar nuevos nichos de mercado, identificar las posibles oportunidades del negocio y diseñar un plan de actuación que nos ayude a alcanzar los objetivos deseados.

Por lo tanto, en vista de la inestabilidad y saturación del mercado, nuestro negocio dependerá enormemente del entorno. Desarrollaremos un plan estratégico que nos permita afrontar diversas situaciones, como picos altos y bajos de demanda, esto nos aportará estabilidad y seremos capaces de aprovecharnos de las oportunidades que aparezcan y de estar preparados ante posibles amenazas.

Para llevar a cabo el Plan de Marketing Estratégico y poder orientar la elección de las acciones que nos permitan alcanzar nuestros objetivos y comprender los problemas comerciales, realizaremos mediante un proceso metodológico la recolección, el análisis y la interpretación de la información necesaria en esta investigación comercial. Las etapas que seguiremos son las siguientes:



Figura 18. Fases del Proceso Metodológico de la Investigación Comercial (Molina, 2008).

1. **Descubrimiento de un problema u oportunidad de marketing:** después de haber analizado la situación hemos descubierto que uno de nuestros mayores problemas puede ser a la vez una de nuestras oportunidades de mercado principales. Como comentábamos anteriormente, nuestra empresa ha estado más centrada en el mercado internacional dejando de lado el nacional, al ser la primera empresa en España centrada en este producto, nos parece una buena oportunidad afianzar y fortalecer el público español.
2. **Análisis preliminar de la situación:** tras haber realizado un exhaustivo análisis de la situación del sector, hemos reducido el número de direcciones posibles a una sola.
3. **Especificación de los objetivos de la investigación:** este punto lo desarrollaremos en el siguiente epígrafe.
4. **Planificación:** con el fin de dar respuesta y solucionar los problemas actuales, y para poder cumplir nuestros objetivos a un corto-medio plazo, hemos llevado a cabo un plan de marketing analizando el entorno, los competidores, nuestras fortalezas y debilidades entre otros aspectos.
5. **Recogida de información:** timing para analizar los resultados.
6. **Análisis e interpretación de los resultados:** iniciando a día de hoy y finalizando en un año, queremos poder evaluar si la estrategia planteada está siendo eficaz y, por lo tanto, se están cumpliendo los objetivos.
7. **Elaboración de conclusiones:** si obtenemos los resultados esperados continuaremos con el plan, sino deberemos buscar nuevas soluciones.

(Molina, 2008)

8.1.1. Objetivos comerciales

Nuestro principal objetivo a nivel comercial será aumentar la cuota del mercado nacional, pues más de la mitad de nuestras ventas corresponden a países internacionales (más adelante incluiremos una tabla detallando las ventas de nuestro negocio). Debemos tener en cuenta que somos la primera empresa española en ofertar este tipo de productos y actualmente la única pues, aunque es verdad que han surgido otros negocios similares, ninguno ha conseguido sobrevivir a las exigencias del sector y han cerrado.

Para alcanzar este objetivo, deberemos identificar los distintos segmentos del mercado y buscar clientes potenciales. Sin desvincularnos de nuestros clientes actuales, principalmente coleccionistas de zapatillas, gente entendida y conocedora de este sector, buscaremos nuevos compradores que puedan interesarse por nuestros productos. Para ello, crearemos una línea de ropa, y sacaremos dos colecciones al año, una otoño-invierno y otra primavera-verano. Estas colecciones textiles estarán dirigidas a un público adulto-joven masculino de 20 a 35 años ya que nuestra finalidad es realizar una ropa casual y juvenil, pero mostrándonos como una empresa seria. Las colecciones estarán compuestas principalmente por camisetas y sudaderas.

Hasta ahora las colecciones que hemos sacado de camisetas han sido con diseños relacionados con el mundo sneaker y homenajeando a colecciones de zapatillas muy especiales y valoradas por nuestros clientes. Queremos seguir en una línea similar, pues creemos fundamental fidelizar con nuestros clientes más asiduos, pero ofreciendo un diseño que también sea atractivo para clientes que no sean grandes conocedores de este sector.

Otro de los objetivos comerciales que tenemos es mejorar la calidad de los envíos nacionales e internacionales, a día de hoy no se realizan de forma profesional, no enviamos los números de seguimiento de los pedidos a todos los clientes, solo a aquellos que nos lo piden. Queremos cambiar esto e informatizar los pedidos, enviando el número de seguimiento con todos los pedidos.

No debemos olvidarnos del trato con el cliente, debemos seguir mejorando el trato directo y cercano con nuestros clientes, y que a pesar de que surjan otras empresas competidoras, tengamos una posición fuerte en el sector y podamos defendernos ante las

amenazas, ofertando un producto y un servicio diferenciador y de calidad, que nuestros clientes sepan apreciar.

8.1.2. Análisis de la competencia

Anteriormente, cuando realizamos el análisis del entorno, detallamos todos los competidores existentes mundialmente, especificando su precio de venta y de envío de sus principales productos.

Aunque nuestra estrategia comercial se vaya a centrar en aumentar las ventas en el mercado español, esto no implica que vayamos a cesar nuestra actividad comercial internacionalmente, pues actualmente es una gran fuente de ingresos. Debemos señalar que existen otros competidores internacionales de los cuales debemos conocer sus puntos fuertes y débiles con el fin de poder evaluar que ofrecer y donde no fallar.

De nuestros competidores europeos, podemos señalar que poseen una gran influencia del entorno, puesto que la moda sneaker y streetwear¹⁴ está en auge en toda Europa. Del mismo modo, muchos de estos países carecen de una crisis económica por lo que la posibilidad de compra de productos es más sencilla. Por otro lado, sus productos no son de mejor calidad que los nuestros, pero algunas de ellas han desarrollado packaging especial para la venta en tienda hecho que los hace más atractivos y del mismo modo, imprime en el cliente una imagen de seriedad. Respecto a sus puntos débiles, podemos ver que el trato con el cliente es frío y distante, al igual que no realizan colores específicos para los coleccionistas lo cual, les aleja de ser marcas especializadas. Por último, hemos podido observar que muchas de ellas no ofrecen ningún tipo de respuesta a los emails de los clientes puesto que leemos muchas notas negativas en foros y grupos de internet, por ello debemos mantener nuestro nivel de atención al cliente pre venta y post venta.

En cuanto a la competencia a nivel nacional de marcas que ofrecen cordones, en los últimos meses han surgido empresas que no han llegado a calar en la industria sneaker y han cerrado, como el caso de Kicklaces. Esto nos hace evaluar la situación del mercado

¹⁴ Streetwear: concepto de moda urbana, surgió entre los años 80 y 90 en California, por parte de los jóvenes que buscaban un estilo único influenciado por las tendencias de la calle, como el graffiti, el hip hop, el punk o el skate (Ramírez, 2017).

actual, sabemos que está saturado y que las barreras de entrada al sector son altas, por eso la aparición de nuevos competidores a nivel nacional es poco probable.

En cuanto a la competencia textil a nivel nacional, no existen marcas referentes y por ello debemos intentar nosotros ser una marca referencia e innovadora dejando a un lado los diseños basados exclusivamente en zapatillas como hacen casi todas las pequeñas marcas del mercado nacional y por lo cual casi todas acaban cesando su actividad.

Como comentamos, esta producción con motivos de zapatillas, es caduca y a su vez poco interesante puesto que no se pueden utilizar logotipos o referencias a marcas registradas, además, las ideas son escasas y repetitivas. Es por ello que trataremos de imponer nuestro estilo y visión del mercado streetwear de un modo personal, otorgando una personalidad a nuestra producción y pudiendo crear una clientela afín a nuestro estilo.

Por otro lado, a nivel nacional, no existen muchas marcas de streetwear que hayan despuntado puesto que casi todas son réplicas de Supreme, Palace y otras marcas de renombre. Esto genera una gran oportunidad que queda latente al ver como las propias tiendas de zapatillas más conocidas a nivel internacional, están empezando a desarrollar sus propias líneas textiles como puede ser la tienda holandesa Patta, la cual ha pasado de ser uno de los referentes mundiales de las colaboraciones de zapatillas, a una de las marcas de streetwear más prominentes en todo el mundo.

Conociendo estos datos, estamos en el momento idóneo para realizar nuestra línea de ropa puesto que cabe destacar que, gracias a nuestros diseños ya lanzados, son muchos los clientes que siempre nos compran las prendas que realizamos, habiendo conseguido establecer un nexo vinculante y demostrar que la personalidad de la marca ya no radica en los cordones, si no en la personalidad de la que se ha impregnado y que la hace característica frente a la posible competencia que surja.

A nivel internacional, como competidores o referentes incluso, debemos destacar marcas internacionales como Supreme, que surgió en Nueva York y que a día de hoy es el referente mundial del streetwear. No nos compararemos a ellos a nivel competencia si no a nivel negocio para comprender la evolución y necesidad del mercado.

Otra empresa referente del sector, aunque no la consideremos como competencia directa puesto que es la tienda/marca más famosa de zapatillas y colaboraciones a día de hoy, es Kith que fue la primera tienda en sacar cordones personalizados y que, a su vez,

creó la moda de los cordones especiales para zapatillas de colección y que además ha conseguido crear un vínculo entre sneakers y ropa streetwear.

Para situarnos, debemos conocer qué es Kith y porque podemos considerarla competencia e inspiración no solo a nivel de la venta de cordones sino también a nivel marketing y venta de ropa.

Kith es una de las tiendas más relevantes del sector y fue nuestra fuente de inspiración cuando creamos el negocio. Para definirla debemos decir que es una tienda de ropa y calzado, que empezó en Nueva York y que, en la actualidad, dispone de más de 5 tiendas en Estados Unidos, algunas de ellas dedicadas exclusivamente a mujeres y algunas tiendas temporales en las mejores capitales del mundo.

Abierta por primera vez en Brooklyn, Kith, representa el auge del mercado de las zapatillas en todo el mundo. Pionero en el mundo de las colaboraciones exclusivas, Ronnie Fieg, su propietario, ya era director creativo en una de las cadenas más famosas de Nueva York “David Z” (con menos de 20 años), propiedad de su tío, el cual le enseñó todo lo que había que conocer del mercado. En 2011, Kith abre sus puertas iniciando su andadura en solitario con una colaboración con la marca deportiva “Asics” la cual, convocó a cientos de personas durante días acampando para lograr comprar uno de los exclusivos pares que a fecha de hoy alcanzan los 2.000 \$ en reventa. A día de hoy, Kith se ha convertido en la tienda más deseada para colaborar por todas las marcas, y Ronnie Fieg, en el diseñador que dirige el juego de las zapatillas. Lo que fue Jordan para el calzado de baloncesto, lo es Ronnie para el mercado del streetwear. Su indomable ansia por convertirse en icono y referencia, le ha permitido abrir tiendas en Miami, Aspen, y realizar aperturas temporales de tiendas en París, junto con la boutique Colette y en otros lugares del mundo como Tokyo, siendo pues, no solo el referente y objetivo de las marcas, si no la persona que es capaz de mover todo un mercado a su antojo, muestra de ello, su última colaboración con Coca-Cola en diciembre de 2016, donde el gigante de los refrescos, permitió al diseñador, modificar su imagen corporativa, algo que solo los más grandes, son capaces de hacer. A día de hoy, Kith ha realizado colaboraciones no solo de zapatillas, también textiles con marcas como Off White, North Face, Gosha y otras muchas que, a día de hoy, son referencia.

Habiendo analizado la competencia nacional e internacional en cuanto a la venta de cordones y a la venta de textil, debemos ahora, entrar a conocer la demanda potencial de nuestra marca.

8.1.3. Determinación de la demanda potencial

Para analizar la demanda potencial a la que se ve expuesta la marca y por ende nuestro nicho, debemos conocer con datos veraces y fehacientes, quienes son nuestros compradores, en que franja de edad se encuentran, su género y cualquier dato que nos permita en primer lugar conocer a quien nos dirigimos, pero del mismo modo, conocer a quien no alcanzamos, para así poder plantearnos como alcanzar una cuota de mercado más amplia.

El dominio web de la marca, www.khorde.net, está sometido a los datos estadísticos que recoge Google Analytics, de tal modo, que es sencillo poder recabar y analizar distintos datos de forma gratuita.

Nuestra cuota de mercado como analizamos con anterioridad, se basa en ventas nacionales, pero en su mayoría y por repercusión, en las ventas extranjeras. Esto no significa que países como Alemania o Estados Unidos, sean nuestros mayores compradores en número de pedidos, si no en número de productos adquiridos y, por ende, en beneficio económico.

En primer lugar, debemos analizar, la cuota de visitas y sesiones en nuestra página web. Según la información recogida por Google Analytics, en el periodo comprendido entre enero de 2015 a enero de 2017, España es el país que más sesiones ha iniciado en la página, seguido de Estados Unidos y Alemania. La duración media, sin embargo, indica que los usuarios españoles y los alemanes, son los que más tiempo permanecen en la página, dándonos a entender, que son los más interesados en los productos.






País ?	Adquisición			Comportamiento		
	Sesiones ? ↓	% de nuevas sesiones ?	Nuevos usuarios ?	Porcentaje de rebote ?	Páginas/sesión ?	Duración media de la sesión ?
	64.271 % del total: 100,00 % (64.271)	64,29 % Media de la vista: 64,02 % (0,42 %)	41.320 % del total: 100,42 % (41.149)	48,54 % Media de la vista: 48,54 % (0,00 %)	3,54 Media de la vista: 3,54 (0,00 %)	00:02:05 Media de la vista: 00:02:05 (0,00 %)
1.  Spain	20.582 (32,02 %)	56,36 %	11.600 (28,07 %)	40,26 %	4,21	00:02:31
2.  United States	9.699 (15,09 %)	76,07 %	7.378 (17,86 %)	48,56 %	2,42	00:01:20
3.  Germany	8.232 (12,81 %)	61,86 %	5.092 (12,32 %)	43,16 %	4,17	00:02:23
4.  France	4.536 (7,06 %)	55,86 %	2.534 (6,13 %)	50,40 %	3,44	00:02:04
5.  United Kingdom	3.668 (5,71 %)	69,14 %	2.536 (6,14 %)	52,02 %	3,17	00:01:43

Tabla 12. Número y porcentaje de sesiones en la página web (Google Analytics).

Por otro lado, debemos analizar, el flujo de compra y, por ende, geográficamente, cuáles son nuestros compradores más asiduos. Según Google Analytics, en el periodo comprendido entre enero de 2015 a enero de 2017, Estados Unidos, sería la zona geográfica donde se ha realizado un mayor número de transacciones registradas por Google, pero, debemos constar que estas transacciones están sujetas a posteriori, a un cargo mayor en cuanto a tasas de envío que son soportadas en parte por la marca, por lo que debemos analizar, el valor medio de los pedidos, para conocer de un modo más preciso, donde se encuentran los clientes, que una vez decididos a realizar un pedido, proporcionan más beneficio a la marca.






País ?	Sesiones ? ↓	Ingresos ?	Transacciones ?	Valor medio de pedido ?
	64.271 % del total: 100,00 % (64.271)	26.464,00 € % del total: 100,00 % (26.464,00 €)	1.515 % del total: 100,00 % (1.515)	17,47 € Media de la vista: 17,47 € (0,00 %)
1.  Spain	20.582 (32,02 %)	3.740,25 € (14,13 %)	257 (16,96 %)	14,55 €
2.  United States	9.699 (15,09 %)	10.595,25 € (40,04 %)	693 (45,74 %)	15,29 €
3.  Germany	8.232 (12,81 %)	4.167,50 € (15,75 %)	196 (12,94 %)	21,26 €
4.  France	4.536 (7,06 %)	1.027,00 € (3,88 %)	68 (4,49 %)	15,10 €
5.  United Kingdom	3.668 (5,71 %)	1.455,00 € (5,50 %)	85 (5,61 %)	17,12 €

Tabla 13. Ingresos y transacciones en la página web (Google Analytics).

En base al grafico propuesto, Alemania, contaría con el mayor valor medio de pedido, con una cuota de 21 € por pedido frente a los 15 € de Estados Unidos. Estos datos,

reflejan con claridad, que tenemos clientela extranjera con un poder de adquisición elevado que a pesar de no ser el que más pedidos a capitalizado (caso de Alemania) a fin de cuentas son los más rentables para la empresa.

Una vez conocida la localización geográfica y asiduidad de nuestro nicho actual, debemos conocer, datos reveladores como la edad y el género. En este aspecto, Google Analytics, no recoge información de estos datos por lo que, para perfilar los datos de nuestros compradores, respecto al género, nos basamos en una lectura de pedidos, recogiendo de entre una muestra aleatoria 100 pedidos, dando como resultado un total de 78 pedidos a sujetos varones y 22 a mujeres. Estos datos son reveladores, puesto que nos indican que unos amplios espectros de nuestros compradores son varones, pero también viene determinado por que hasta el momento, el perfil de coleccionista de zapatillas y personas integradas en este entorno, son en su mayoría hombres a pesar de que las mujeres, por tendencia social, suelen poseer una mayor inclinación por el interés en la moda y las últimas tendencias.

Respecto a la edad, no tenemos datos fehacientes de nuestros compradores online, pero poseemos información recopilada en el evento Dashape de 2016 en el cual, realizamos un sorteo con unas bases que debían rellenar y confirmar los clientes que participaran y en las cuales, se incluía una casilla para marcar la franja de edad siendo está clasificada en franjas establecidas en:

- Menor de 18 años.
- Entre 18 y 25 años.
- Entre 25 a 30 años.
- Más de 30 años.

De entre toda la información recogida (en torno a 300 personas participaron) hemos recogido aleatoriamente una muestra de 100 personas, un total de 17 personas pertenecían al rango menor de 18 años. 49 personas, indicaron pertenecer a la franja de entre 18 y 25 años, mientras que 19, indicaron encontrarse en la franja de entre 25 y 30 años y, por último, 15 localizaron su edad por encima de los 30 años.

Esta información, refleja, como nuestro target se sitúa en una franja de entre 18 y 25 años, sin dejar de lado la capacidad que tienen estos artículos y esta tendencia, para lograr alcanzar a compradores de otro segmento de edad, mostrando que nuestra marca,

puede enfocarse a un público determinado, pero puede recoger clientes, que pertenezcan a otro segmento.

Respecto al perfil del comprador textil, debemos decir que basándonos en la información que hemos recogido en tiendas y sumado a nuestra experiencia con las capsulas de textil que hemos vendido, podemos definir a los compradores de hoy en día como jóvenes de entre 15 a 30 años, con un perfil vinculado a redes sociales, donde la moda y el impacto de las tendencias extranjeras (principalmente de Estados Unidos y Reino Unido) permite estar al día y exigir a las marcas, ropa no solo personal si no desenfadada y atrevida. Por otro lado, no solo debemos considerar que esta moda está vinculada al género masculino puesto que son muchas las chicas que compran este tipo de productos puesto que la tendencia de la ropa *oversize* (más grande de lo habitual) está de moda y debemos siempre procurar contar con ello al realizar la distribución de tallas de la ropa, estableciendo la talla L como la talla de referencia y no la M como se suele hacer.

8.1.4. Estrategias Comerciales

Nuestras Estrategias Comerciales se basarán principalmente en la publicidad BTL, que como hemos explicado con anterioridad consiste en publicitar nuestra marca a través de medios no convencionales. Buscaremos realizar showrooms cuando saquemos las colecciones de ropa para atraer a un público diferente y dar a conocer la marca. Además, seguiremos asistiendo a los eventos de zapatillas que se realizan anualmente de España, Dashape es el más conocido nacionalmente, pero también buscaremos nuevos eventos que no estén enfocados solo en el público “zapatillero” como el mercado de motores para profesionales que se realiza en Madrid una vez al mes, de esta forma intentaremos alcanzar un público distinto.

Actualmente vendemos nuestros cordones de zapatillas en una tienda de Madrid, en una de Barcelona y en una de Valladolid, pues las tres son un referente nacional en nuestro sector. Intentaremos introducir nuestra línea de ropa en estas tiendas y además buscar otras que no estén tan focalizadas en el público de las sneakers, para como hemos comentado anteriormente, buscar nuevos nichos de mercado.

8.1.4.1.Ventajas competitivas y diferenciación

En cuanto a las ventajas competitivas y la diferenciación respecto a los competidores, debemos analizar constantemente como mantener un nivel de costes suficientemente equilibrado respecto al precio que ofrecemos ya que, a fin de cuentas, el margen, pero también la capacidad de marketing, promoción y otros aspectos sociales, dependerán en gran parte de este resultado. Por ello, consideramos que debemos siempre mantenernos al día en posibles ofertas o planes de fidelización en envíos, e incluso en proveedores que puedan realizarnos mejores costes dependiendo de las cantidades.

Del mismo modo, deberemos analizar el comportamiento y precios de los competidores para siempre poder establecer un balance entre calidad precio y afianzar nuestro producto pero también afianzar al cliente puesto que este, sabrá valorar ambos aspectos, el económico y el de la calidad, ya que hablamos de un público o consumidor que denota un interés en un producto exclusivo pues busca realzar la calidad de sus zapatillas, que como hemos comentado pueden ser en su gran mayoría de colección y por lo tanto de alta calidad.

8.1.4.2.Posicionamiento

Respecto al posicionamiento, deberemos analizar y realizar estrategias que permitan dar a conocer al público y al consumidor en general, nuestras diferencias más importantes y atractivas. Por ejemplo, deberemos analizar y dar a conocer la resistencia de nuestros cordones frente a otros, la posibilidad de cambio si el producto sufre daños prematuros, una buena respuesta al cliente y posibilidad de cambios en pedidos online erróneos... A fin de cuentas, una política de actuación que defina no solo el proyecto o sus características, si no que permita que nuestro producto prevalezca ante otros del mismo tipo puesto que el cliente comprenderá que existen diferencias sustanciales e importantes que merece la pena pagar y que a su vez, se enorgullezca de poseer nuestro producto.

Por otro lado, existen diferencias distintivas, como puede ser la variedad de materiales inusuales que utilicemos y que sean no solo atractivos si no que desempeñen una función para el cliente, como pueden ser los materiales reflectantes para deportistas,

o los cordones con brillo en la oscuridad. Por otro lado, la posibilidad de añadir un ‘‘tip’’ o punta metálica al final del cordón también es un extra distintivo frente a otras marcas.

Todas estas diferencias, son válidas, pero no eficaces, si no contemplan una dificultad para el competidor en el momento de plagiarlas. Es por ello, que no solo el registro de la propiedad en la que se basa la marca o el logo nos protegen del competidor, puesto que las estrategias y el marketing siempre pueden ser copiados. Es por ello, que deberemos intentar establecernos como la marca principal que colabora con marcas como Diadora, o con tiendas que realizan productos exclusivos como 24 Kilates, siendo fácilmente asociados con estas tiendas, poseeremos una diferenciación imposible de plagiar, puesto que esta relación será a largo plazo y nos vinculará en la historia de las colaboraciones internacionalmente como un referente.

Del mismo modo en la línea de lo antes descrito, podremos destinar parte del presupuesto a promocionar eventos o lanzamientos de zapatillas, puesto que a menudo comercios locales reconocidos pero no de relevancia internacional, nos solicitan producto para la promoción de sus eventos o lanzamientos, por lo que podremos estudiar formar parte de las marcas que participan y que a fin de cuentas, permiten al cliente valorar la involucración de la marca con la cultura y el movimiento de las zapatillas.

Por último, todas estas diferencias no tienen cabida si no son rentables, por ello, deberemos analizar los costes de cualquier posible promoción y el presupuesto que podremos destinar para actividades de marketing.

8.2. Marketing Operativo

El Marketing Operativo, se centrará en el diseño y ejecución del Plan de Marketing en función de las estrategias que hemos planteado. El horizonte temporal en el que nos centraremos será a corto-medio plazo y alcanzaremos los objetivos propuestos mediante el marketing mix o el marketing de las 4 P’s, que se centra en los siguientes aspectos: producto, precio, distribución y promoción.

8.2.1. Producto

Nuestra política de producto no es otra que maximizar la identidad no solo del producto para que nuestro cliente nos reconozca y se sienta identificado con el sino del envase, del diseño de los gráficos que lo caracterizan, de su calidad, pero, sobre todo, de la marca.

Para alcanzar este punto, debemos intentar dotar a todo el conjunto de un reflejo de la personalidad o identidad que consideremos que tienen nuestros productos y la marca. En el mercado actual, casi todas las marcas, pecan de basarse en diseños de otras firmas e incluso incurrir en la copia fácil. Esto les beneficia por el hecho de que son fácilmente reconocibles puesto que se asemejan y recuerdan a otras marcas pero desde un punto de vista de un cliente más exigente, esto les resta credibilidad puesto que no son originales ni tienen la creatividad suficiente como para que el cliente quiera representarla y vestirla sabiendo que será única, por esto, nosotros consideramos que este punto es esencial, la presencia de un diseño e identidad única y original permite al cliente querer tener nuestros productos y compartir sus diseños con el resto del mundo en sus redes sociales o en la calle.

Para alcanzar este punto, debemos siempre exponer la creatividad que poseemos en el packaging, en los diseños del producto textil y para ello, deberemos contar con la colaboración de diseñadores gráficos que permitan dotar de esta característica al producto. En nuestro caso, contamos con Alex Div, un artista madrileño que ha trabajado para grandes empresas como Inditex y que en la actualidad trabaja en Reino Unido como ilustrador. Este artista, está vinculado al mundo de las zapatillas, por lo que no es difícil poder analizar las ideas y dotarlas de una personalidad e interpretación idónea, además, su estilo es actual y fresco respecto a las tendencias actuales. Por ello, consideramos que esto, hace único a nuestro producto y le dota de un gran atractivo que, sumado a la calidad, la personalización gráfica, la fortaleza de la marca y su vinculación en el sector, permite que dispongamos de un producto atractivo para el consumidor.

8.2.2. Precio

La estrategia de precio es uno de los puntos vitales y críticos de un producto, puesto que a veces, un rendimiento medio de un producto viene acompañado de un precio

que no tiene por qué ser lo suficientemente atractivo para el consumidor, lo que implica la no viabilidad del proyecto y en muchos casos, el cierre de muchas marcas.

Es por ello, que antes de establecer un precio, analizamos los costes de material, producto terminado, packaging, importación, envío, etc. Además de otros factores relacionados con la producción y venta. Por otro lado, debemos tener en cuenta el precio que fija la competencia puesto que este será un referente para el mercado, pero al mismo tiempo, deberemos analizar la capacidad adquisitiva de nuestro cliente analizando también donde habita nuestro consumidor final puesto que no es el mismo poder adquisitivo el que se tenga en España que en Alemania o en Estados Unidos.

Con el fin de hallar el mejor balance, determinaremos un método para la fijación del precio final y el estudio de márgenes internos y comerciales.

En nuestro caso, al encontrarnos principalmente en un mercado nacional en una crisis relativa puesto que la situación ha mejorado en los últimos años, consideramos que debemos establecer un balance basándonos en diferentes métodos:

- Fijación de precios mediante márgenes. Este método, consiste en añadir un margen estándar al coste final del producto.

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Coste unitario}}{\text{Margen deseado sobre el precio de venta}}$$

Esta sencilla formula, nos permite calcular y trabajar con un mark up 2.0 respecto al precio de venta en tienda física.

- Fijación de precios basado en el valor percibido. Este método, consiste en establecer un precio en función de lo que el mercado esté dispuesto a pagar y se relaciona con la imagen de valor del producto. Para nosotros, este es un valor importante puesto que, si establecemos un precio desorbitado, los clientes se irán a la competencia más básica puesto que los cordones a pesar de ser un producto distintivo en nuestro caso, no deja de ser un accesorio con un escaso valor para el público en general.

Mediante la aplicación de estos dos métodos, podremos encontrar un balance justo que represente por un lado un precio nacional menos elevado que el internacional, lo cual nos dará un valor de conciencia respecto a nuestros clientes nacionales, y, por otro lado, deberemos establecer un mark up de al menos 2.0 con el fin de establecer un precio en el

comercio online que al venderlo a tienda independiente nos permita generar ganancias a nosotros y al comercio. En base a estas pautas, estos son los precios que hemos marcado para nuestros productos:

	PRECIO DE VENTA				
	C. SIMPLES	C. 3M/ENCER.	CAMISETAS	SUDADERAS	CALCETINES
WEB & EVENTOS	5,50 €	6,50 €	30,00 €	65,00 €	12,00 €
TIENDA	3,00 €	3,50 €	15,00 €	32,50 €	9,00 €

Tabla 14. Precio de venta productos Khordē.

Los precios que cobramos por los envíos de cordones se indican en la siguiente tabla, al igual que los costes que estos nos suponen. Debemos tener en cuenta que los precios de estos envíos son para los cordones de zapatillas, pues el volumen y peso de estos paquetes es pequeño.

	Precio del envío	Coste del envío
Nacional	1,00 €	1,00 €
Europeo	3,50 €	4,50 €
Mundial	4,00 €	5,00 €

Tabla 15. Precio y coste de los envíos.

Observamos que el coste de los envíos europeos y mundiales es superior al que cobramos a nuestros clientes, de esta manera soportamos nosotros un 1 € de cada envío, haciendo así más atractiva la oferta, con un precio competitivo.

8.2.3. Distribución

La distribución o punto de venta, es uno de los pilares de crecimiento de una marca. En nuestro caso como hemos comentado con anterioridad, vendemos principalmente en nuestro propio comercio online. Ciertamente es que, para establecerse como un referente, has de estar posicionado en los comercios independientes más famosos y representativos del mundo de las zapatillas. Es por ello que, en nuestro caso, cuando se inició el proyecto, se contactó con las tiendas referentes nacionales; 24 Kilates, es el

comercio más importante de ámbito nacional, pero a su vez, la marca se ha posicionado en otras tiendas principales de España como son Storm shop en Madrid y Paxanga en Valladolid.

Desde una vista centrada en el crecimiento, debemos analizar los riesgos de iniciar la venta en puntos de distribución más populares y menos exclusivos, ya que nos encontramos ante un modelo de negocio que se basa en gran parte en la exclusividad y en ofrecer al cliente un producto de calidad y especializado, es por ello que actualmente no hemos recurrido en implantar nuestro producto a gran escala, de hecho ninguna ciudad en España cuenta con más de un punto de venta del producto, también con el fin de evitar restar ventas en nuestro comercio online que es la principal fuente de ingresos.

Internacionalmente, la estrategia hasta ahora ha sido de vender a comercios europeos. Fuera de Europa, no se ha procedido puesto que existen otras marcas que pueden ofrecer mejor precio aun que nuestro nombre sea más conocido.

La aparición de nuevas marcas a nivel mundial ha hecho que algunas tiendas, decidan comprar a marcas locales y no invertir en un producto más caro, pero más conocido como es el nuestro.

Deberemos analizar el interés que tenemos en la expansión internacional para poder determinar si la venta en comercios internacionales es interesante para nuestro planing o si con la presencia inicial del primer año en estos comercios, fue suficiente para la exposición de la marca y que los clientes compren en nuestro propio comercio online.

8.2.4. Promoción

Respecto a la promoción, deberemos analizar de qué manera queremos llegar al consumidor para lograr que adquiera nuestro producto, pero también que haga conocer a sus allegados el mismo.

Deberemos en primer lugar, conocer el capital disponible para invertir en marketing. En nuestro caso, las redes sociales nos han aportado casi toda nuestra clientela, ya que el mundo del coleccionismo de zapatillas está fuertemente vinculado a las comunidades de internet. Es por ello, que deberemos estudiar la posibilidad de realizar

anuncios publicitarios en plataformas sociales como Facebook o Instagram donde se focalizan la mayoría de nuestros seguidores.

Por otro lado, la aparición de nuestra marca vinculada a colaboraciones de comercios como 24 Kilates y marcas como Diadora, promoverá que el consumidor nos identifique como una marca de renombre. Es por ello que deberemos intentar ofrecer nuestra participación en estos proyectos.

La participación en eventos a nivel sponsor o la realización de sorteos entre nuestros clientes y otros posibles consumidores, será otra de las posibles estrategias a tomar, dependiendo ello del presupuesto existente para marketing.

Otros canales o medios de publicidad como revistas podrán ser analizados dependiendo del crecimiento y expectativas que dispongamos para la marca.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado recogeremos toda la información económica y financiera relacionada con nuestro proyecto para poder estudiar la viabilidad y rentabilidad de nuestro negocio.

La contabilidad financiera se encarga de agrupar las operaciones y actividades que hacen variar el patrimonio de una empresa en los llamados estados financieros o cuentas anuales, entre los que podemos encontrar el Balance de situación y la Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias que analizaremos en nuestro caso más adelante. Podríamos decir que los objetivos principales de la contabilidad financiera son dos:

- Herramienta de control para la toma de decisiones.
- Cumplir con la demanda de información que exigen ciertos grupos de interés como los accionistas, clientes, proveedores...

Analizaremos la situación actual de la empresa y realizaremos un plan de previsiones a medio plazo (5 años) de los ingresos y gastos para poder predecir la futura evolución del negocio reduciendo la incertidumbre en la medida de lo posible y poder tomar decisiones en base a estos datos.

9.1. Inversión para el nuevo proyecto

En este apartado estudiaremos las inversiones necesarias para llevar acabo nuestro nuevo proyecto, debemos ser conscientes que partimos de un negocio ya iniciado, por lo que la inversión necesaria actualmente no será muy grande.

Uno de los objetivos principales del nuevo negocio es el de introducir nuevos productos, como ya hemos comentado con anterioridad, se realizarán dos colecciones al año, y el número de unidades por colección no será muy grande, por lo que no vemos necesario actualmente realizar una inversión en maquinaria para la realización de la impresión y serigrafía de nuestra ropa, ya que lo realizaremos a través de una empresa externa quien además nos facilitará también el producto textil como son las camisetas, sudaderas y calcetines que será lo que inicialmente comercialicemos. Si finalmente el

negocio crece y nos encontramos ante una gran demanda de producto, estudiaremos la posibilidad de invertir en maquinaria para la producción de nuestra ropa.

Por lo tanto, la única inversión que deberemos realizar para la puesta en marcha del nuevo proyecto es en mobiliario de oficina, pues vamos a alquilar un local. Necesitaremos tres mesas y tres sillas, pues contrataremos a dos empleados, además de su propietario y equipo informático, deberemos comprar dos ordenadores y una impresora. En la siguiente tabla detallamos la inversión total, que como podemos observar no es muy alta.

	Precio
Mobiliario de oficina	630,00 €
Ordenadores	1.800,00 €
Impresora	80,00 €
TOTAL	2.510,00 €

Tabla 16. Inversión necesaria para el proyecto.

9.2. Financiación inicial

El negocio se crea en 2014 a través de una única vía de financiación, que es la aportación de 5.000 € por parte del único socio. Este capital inicial se utilizó para las inversiones iniciales necesarias y la compra de material, y como reserva para afrontar distintos imprevistos que pudieran surgir.

Actualmente, el objetivo principal de la empresa es introducir nuevos productos y crecer en el mercado, por lo tanto, se ha decidido realizar una inyección de 3.000 € al capital social, además de contar con las reservas generadas de ejercicios anteriores para afrontar los gastos que conllevará el ejercicio de nuestro nuevo negocio.

9.3. Previsión de ingresos

En este apartado, realizaremos una estimación o previsión de los ingresos que generaremos en los próximos 5 ejercicios: 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 para tres escenarios diferentes:

- Realista
- Optimista
- Pesimista

Además, en la siguiente tabla, se detallan los ingresos que ha percibido la empresa en los ejercicios anteriores, pues nos hemos ayudado de estas cifras para realizar las previsiones de ingresos de los próximos años.

		2014	2015	2016
Cordones	Web & Eventos	7.123,50 €	12.866,50 €	15.435,00 €
	Tiendas	2.064,00 €	2.683,00 €	3.219,50 €
Ropa	Web & Eventos	-	1.500 €	4.315 €
	Tiendas	-	-	-
TOTAL		9.187,50 €	17.049,50 €	22.969,50 €

Tabla 17. Ingresos ejercicios 2014, 2015 y 2016.

Como podemos observar, el crecimiento de venta que experimentan los cordones de zapatillas en los primeros ejercicios del negocio es muy alto, alrededor del 30% en 2015 y del 20% en 2016, este crecimiento se debe, a como ya hemos explicado con anterioridad, a la gran demanda que experimentó el sector de las zapatillas en estos años. Para la previsión de ventas de los años siguientes, hemos considerado un crecimiento mucho menor en los tres escenarios considerados pues somos conscientes de que el mercado se encuentra en un periodo de madurez, hay muchos competidores y este *boom* o fiebre de las zapatillas no será tan grande como antes.

Ahora, analizaremos las previsiones de ingresos de los próximos años en función de los tres escenarios considerados: realista, optimista y pesimista.

1. Previsión de ingresos escenario realista

		ene-17	sep-17	2018	2019	2020	2021
Cordones	Web & Eventos	10.523,00 €	6.458,50 €	18.693,00 €	20.568,50 €	22.620,00 €	24.883,50 €
	Tiendas	2.359,00 €	1.181,00 €	3.898,50 €	4.289,00 €	4.717,50 €	5.190,50 €
Ropa	Web & Eventos	5.650 €	11.271 €	25.928 €	31.123 €	38.002 €	47.107 €
	Tiendas	-	2.609,50 €	6.004,50 €	7.218,50 €	8.804,50 €	10.923,00 €
TOTAL		18.532,00 €	21.520,00 €	54.524,00 €	63.199,00 €	74.144,00 €	88.104,00 €

Tabla 18. Previsión de ingresos escenario realista.

Para el escenario realista, hemos considerado que la venta de cordones experimentará un crecimiento del 10% los siguientes años, pues sabemos que sigue habiendo mucha demanda de este producto, y que seguirá creciendo, pero de manera más controlada. En cuanto a la ropa, teniendo en cuenta nuestras experiencias con anteriores lanzamientos de ropa y conociendo la respuesta de nuestros clientes, hemos considerado un crecimiento inicial del 15% para el año 2018, un 20% para 2019, un 22% para 2020 y un 24% para 2021.

Tenemos que ser conscientes que, aunque nuestros ingresos parezcan mucho mayores que los experimentados en años anteriores, el beneficio neto no será tan grande pues el margen de beneficio en los productos textiles es mucho menor que en los cordones de zapatillas. Además, los gastos que genera el nuevo proyecto son mucho mayores, pues ahora contamos con dos empleados y el alquiler de un local. En la siguiente tabla recordamos el precio de venta de nuestros productos, y el coste de estos.

	PRECIO DE VENTA				
	C. SIMPLES	C. 3M/ENCER.	CAMISETAS	SUDADERAS	CALCETINES
WEB & EVENTOS	5,50 €	6,50 €	30,00 €	65,00 €	12,00 €
TIENDA	3,00 €	3,50 €	15,00 €	32,50 €	9,00 €

Tabla 19. Precio de venta productos Khordē.

PRODUCTO	Coste x Unidad
Cordones Simples	0,70 €
Cordones 3M/Encerados	0,85 €
Camisetas	5,28 €
Sudaderas	12,20 €
Calcetines	6,00 €

Tabla 20. Costes productos Khordē.

2. Previsión de ingresos escenario optimista

		ene-17	sep-17	2018	2019	2020	2021
Cordones	Web & Eventos	10.436,50 €	6.922,00 €	20.395,00 €	22.840,00 €	25.579,00 €	28.653,50 €
	Tiendas	2.530,50 €	1.267,00 €	4.255,00 €	4.763,00 €	5.334,50 €	5.976,00 €
Ropa	Web & Eventos	6.790 €	11.271 €	26.624 €	32.480 €	40.704 €	50.862 €
	Tiendas	-	2.609,50 €	6.138,50 €	7.486,50 €	9.367,00 €	11.723,50 €
TOTAL		19.757,00 €	22.069,50 €	57.412,50 €	67.569,50 €	80.984,50 €	97.215,00 €

Tabla 21. Previsión de ingresos escenario optimista.

Para el escenario optimista, hemos tomado las siguientes consideraciones:

1. Como hemos explicado con anterioridad, la demanda de cordones de zapatillas no experimentará en los próximos años el crecimiento que ha experimentado durante estos últimos, sino que será leve o moderado, por lo que, aunque nuestra visión sea optimista hemos considerado un crecimiento del 18% para el año 2017 y del 12% para los años siguientes.
2. En cuanto a los productos textiles, esperamos que tenga una gran aceptación entre nuestro público por razones que hemos explicado, para el escenario optimista, hemos considerado un crecimiento del 18% para el primer año (2018), 22% para 2019, y 25% para 2020 y 2021.

3. Previsión de ingresos escenario pesimista

		ene-17	sep-17	2018	2019	2020	2021
Cordones	Web & Eventos	10.046,50 €	6.164,50 €	17.028,50 €	17.881,00 €	18.775,00 €	19.715,00 €
	Tiendas	2.254,50 €	1.127,00 €	3.552,50 €	3.730,50 €	3.918,00 €	4.115,00 €
Ropa	Web & Eventos	4.900 €	11.271 €	24.780 €	28.523 €	32.825 €	37.788 €
	Tiendas	-	2.609,50 €	5.751,50 €	6.608,50 €	7.584,50 €	8.727,00 €
TOTAL		17.201,00 €	21.172,00 €	51.112,50 €	56.743,00 €	63.102,50 €	70.345,00 €

Tabla 22. Previsión de ingresos escenario pesimista.

Para el peor de los escenarios hemos considerado un crecimiento en la venta de cordones del 5% para los próximos años. En cuanto a la venta de los productos textiles hemos considerado que el negocio experimentará un crecimiento del 10% en el año 2018 y del 15% los próximos años, visión bastante pesimista, y para un escenario en el que nuestros productos no encontrasen la aceptación que buscamos y esperamos.

9.4. Previsión de gastos mensuales

Para estudiar los gastos que tendrá que afrontar nuestro negocio, diferenciaremos entre dos tipos de costes:

- **Costes variables:** dependerán directamente del nivel de actividad de la empresa, variarán proporcionalmente al volumen de producción del negocio.
- **Costes fijos:** estos costes serán independientes del volumen de ventas de la empresa, es decir, no serán función de la actividad.

Esta clasificación de los costes nos aportará una visión de la realidad de la empresa, pues todos los negocios obtienen la rentabilidad en sus productos, que se ven afectados por unos costes necesarios, pero a su vez independientes, y serán los que nos indiquen la rentabilidad de la empresa una vez se hayan restado de las ventas. (Cuadrado, 2016).

En la siguiente figura podemos observar un sencillo ejemplo sobre como conocer la rentabilidad de un negocio, si realizamos la suma de los márgenes brutos obtenidos de todos los productos que ofrece el negocio, obtendremos el margen bruto de la empresa, si a este margen bruto le restamos los costes fijos, pues son independientes de los productos, pero no de la empresa, obtendremos un beneficio o una pérdida, lo que nos indicará la rentabilidad de nuestro negocio. Esta será la estructura de cuenta de resultados que emplearemos en sucesivos análisis:

Producto A	Producto B	Producto C	Empresa
+ Ventas A - Costes variables A	+ Ventas B - Costes variables B	+ Ventas C - Costes variables C	+ Ventas - Costes variables
Margen Bruto A	Margen Bruto B	Margen Bruto C	Margen Bruto - Costes fijos
			BENEFICIO O PÉRDIDA

Figura 19. Rentabilidad de un negocio (Cuadrado, 2016).

A continuación, vamos a entrar a detallar los gastos fijos y variables que deberá afrontar nuestro negocio, debemos tener en cuenta que los costes van a aumentar con respecto a los costes que generaba la empresa en sus inicios, pues ahora es necesario el alquiler de un local donde desarrollar nuestra actividad y almacenar nuestros productos, vamos a entrar a producir nuevos productos que conllevarán un coste mayor que el generado solo por los cordones de zapatillas, además de haber contratado nuevo personal.

Mostramos entonces en la siguiente tabla, los gastos fijos mensuales de nuestro negocio, debemos tener en cuenta que los salarios se pagan en 14 mensualidades (pues se incluyen dos pagas extras), no es el caso de la Seguridad Social, que se paga en 12 mensualidades. Además, debemos recordar que el salario de nuestros trabajadores experimentará una pequeña subida cada año, que reflejaremos más adelante en la Cuenta de Resultados.

GASTOS FIJOS (Mensuales)	
Cuota web	15,00 €
Gestoría	30,00 €
Telefonía e internet	45,00 €
Alquiler	375,00 €
Luz y agua	60,00 €
Salarios	1.624,00 €
Seguridad Social	617,66 €
TOTAL	2.766,66 €

Tabla 23. Gastos fijos mensuales.

La estimación de los gastos variables en los que incurre el negocio es complicada pues, como hemos dicho anteriormente, estos gastos no dependen del volumen de producción de la empresa y por tanto los costes variables que se generen no serán los mismos cada mes. A continuación, mostramos una estimación de los gastos variables anuales que deberá afrontar la empresa en los próximos ejercicios, basada en la actividad económica de ejercicios anteriores e incluyendo los nuevos gastos generados debido a la ampliación y crecimiento del negocio:

GASTOS VARIABLES (Anuales)	
Mensajería	913,00 €
Publicidad	700,00 €
Eventos	350,00 €
Transporte	360,00 €
Embalajes	545,00 €
Coste del producto	13.412,00 €
Costes inherentes a la compra del producto	1.431,50 €
Diseñador textil	500,00 €
TOTAL	18.211,50 €

Tabla 24. Gastos variables anuales.

Vamos a realizar algunas aclaraciones sobre distintos tipos de gastos variables de nuestro negocio:

- **Mensajería:** con el fin de ser competitivos respecto a otros negocios del sector existentes a nivel internacional, hemos decidido soportar parte del envío incluyéndolo en el precio del producto, este aporte será de un euro, por lo que siempre destinaremos un euro en cada pedido internacional para reducir el coste de envío. Con esta estrategia, seremos competitivos a nivel internacional.
- **Publicidad:** la publicidad, no es a día de hoy el punto que debe primordialmente mejorar la empresa puesto que su actividad en redes sociales, la hace bastante popular en el ámbito, pero, consideramos que una posible inversión en anuncios en Facebook e Instagram, podría aportar numerosos nuevos clientes puesto que este tipo de servicios, no cobra por los clics o entradas ocurridas en la web si no que tiene unos parámetros establecidos para medir la duración de la visita y si se ha finalizado la compra por lo que es una inversión con “garantías”. Por otro lado, estudiaremos la posibilidad de invertir en publicidad para apoyar el evento Dashape que es el más importante de España mediante una pequeña inversión de 300 € pudiendo realizar un sorteo patrocinado o algún tipo de actividad dinámica que incluya un método de interacción con el usuario diferente a la típica publicidad o sponsor.

- **Eventos:** acudiremos al evento nacional más importante, Dashape con el fin de vender nuestros productos y darnos a conocer de un modo más natural y en primera persona, del mismo modo, acudiremos a eventos como El Mercado de Motores con el fin de intentar ampliar nuestra clientela puesto que el público que acude a este tipo de eventos, no se encuentra en nuestro nicho, de esta forma daremos visibilidad a la marca y mostraremos la calidad y variedad de productos que tenemos, afianzando nuevos clientes.
- **Transportes:** será la parte del presupuesto destinado a los desplazamientos para la recogida de productos, para llevar los pedidos a nuestro proveedor de servicios de envíos, visitas a tiendas y otros aspectos que impliquen un desplazamiento de índole comercial y que requieran utilizar un medio de transporte.
- **Embalajes:** para enviar los productos, en primera instancia, empaquetaremos los cordones individualmente una vez examinados y controlada la calidad, en bolsas transparentes con cierre, posteriormente cuando se realice un pedido, se enviarán en bolsas de Courier inviolables opacas. Del mismo modo, se realizará para las camisetas y pedidos mixtos.
- **Coste del producto:** es el coste directo por la compra de nuestros productos, donde se incluye en el caso del textil, la serigrafía, el diseño, etiquetado...
- **Costes inherentes a la compra del producto:** la compra del producto a fábrica genera unos costes inherentes como puede ser el transporte del producto o los aranceles.
- **Diseñador textil:** corresponde a la tarifa que pagaremos al diseñador gráfico con el que trabajamos por los diseños de nuestros productos textiles.

Debemos tener en cuenta que los costes del producto, variarán de un año a otro, pues la producción irá aumentando año a año a medida que las ventas y el número de clientes crezca, todos estos gastos están detallados más adelante en la Cuenta de Resultados.

9.5. Amortizaciones

Podemos definir la amortización de un inmovilizado como la depreciación que sufre como consecuencia de su uso, cada año. Consideraremos que la depreciación de

nuestros activos fijos es lineal, es decir, se deprecia lo mismo cada año, y la fórmula que utilizaremos es la siguiente:

$$\text{Amortización anual} = \frac{\text{Valor inicial} - \text{Valor residual}}{\text{Periodo de amortización}}$$

- **Valor inicial:** precio de adquisición del inmovilizado.
- **Valor residual:** valor del inmovilizado al final de su vida útil, en nuestro caso consideraremos que es un 10% de su valor inicial.
- **Periodo de amortización:** vida útil del activo fijo.

En la siguiente tabla recogemos las amortizaciones anuales de cada una de nuestras inversiones, los periodos de amortización se han recogido de la tabla de coeficientes de amortización lineal que recoge la Agencia Tributaria del Gobierno de España (Agencia Tributaria, 2015).

Activo	Coste	Periodo de amortización	Amortización anual
Ordenadores	2.700,00 €	10	243,00 €
Impresora	80,00 €	10	7,20 €
Mesas	390,00 €	20	17,55 €
Sillas	240,00 €	20	10,80 €
TOTAL			278,55 €

Tabla 25. Tabla de amortizaciones (Agencia Tributaria, 2015).

9.6. Cuenta de resultados

También llamada Cuenta de Pérdidas y Ganancias pues refleja el beneficio o pérdida del negocio durante un periodo de tiempo determinado, como resultado de la diferencia entre los ingresos y los gastos de ese período.

Podemos decir que es un estado financiero complementario al Balance de Situación, pues explica cómo se ha obtenido el Resultado del ejercicio y que se incluye dentro del Patrimonio Neto.

Es importante tener en cuenta el **Principio de devengo** que dice que se deben contabilizar los ingresos y los gastos cuando se produzcan con independencia de cuando se cobren o paguen.

Los gastos suponen una disminución en el activo o un incremento de pasivo y que se refleja como una disminución en el patrimonio neto, los pagos, en cambio, conllevan una disminución de la tesorería.

Del mismo modo, los ingresos supondrán un aumento del patrimonio neto, como consecuencia de una disminución en el pasivo o de un aumento en el activo, y los cobros se verán reflejados como un aumento en la tesorería.

(Cuadrado, 2016)

A continuación, se muestra la Cuenta de Resultados de los cinco próximos periodos de ejercicio con los nuevos cambios en el negocio y los nuevos productos (2017, 2018, 2019, 2020, 2021) para los distintos escenarios, realista, optimista y pesimista. La introducción de los nuevos productos, así como la contratación de los trabajadores y el alquiler del local, se ha realizado a partir de septiembre de 2017.

Además, se incluyen también las Cuentas de Resultados correspondientes a los ejercicios de periodos anteriores (2014, 2015 y 2016) para que conozcamos el estado actual de la empresa y podamos realizar un análisis económico más completo.

Concepto	2014	2015	2016
Ventas Netas	9.187,50 €	17.049,50 €	22.969,50 €
Ventas Brutas (cifra de negocios)	9.187,50 €	18.892,00 €	28.085,00 €
Costes Fijos	1.080,00 €	1.080,00 €	1.080,00 €
Cuota Web	180,00 €	180,00 €	180,00 €
Gestoría	360,00 €	360,00 €	360,00 €
Telefonía e internet	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Costes Variables	3.021,24 €	4.978,45 €	7.173,04 €
Mensajería	363,00 €	509,00 €	661,00 €
Publicidad	100,00 €	150,00 €	250,00 €
Eventos	0,00 €	150,00 €	300,00 €
Transporte	180,00 €	240,00 €	240,00 €
Materias primas consumidas	1.471,49 €	2.811,45 €	4.347,29 €
Costes inherentes a la compra del producto	906,75 €	1.018,00 €	1.224,75 €
Diseñador Textil	0,00 €	100,00 €	150,00 €
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	5.086,27 €	10.991,05 €	14.716,47 €
Amortización del inmovilizado	162,00 €	162,00 €	162,00 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones del inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBIT o BAIT (resultado Neto de Explotación)	4.924,27 €	10.829,05 €	14.554,47 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Beneficio antes de Impuestos (BAT)	4.924,27 €	10.829,05 €	14.554,47 €
Impuesto sobre beneficios	738,64 €	2.707,26 €	3.638,62 €
Resultado del ejercicio (Beneficio Neto)	4.185,63 €	8.121,79 €	10.915,85 €

Tabla 26. Cuenta de Resultados ejercicios anteriores (2014, 2015, 2016).

Observamos que los beneficios netos que ha generado la empresa durante sus tres años de ejercicios son bastante positivos, obteniendo beneficios desde el primer año. Esto se debe a que la empresa necesitó una inversión mínima para comenzar, además de generar unos costes de ejercicio bastante bajos, pues no necesitó la contratación de empleados, todo el trabajo era desarrollado por su propietario, y tampoco se requería el alquiler de un local, ya que la actividad a desarrollar era muy simple y el espacio necesario para el almacenaje de los productos, reducido.

ESCENARIO REALISTA						
Concepto	Enero - Agosto 2017	Septiembre - Diciembre 2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	18.532,00 €	21.520,00 €	54.524,00 €	63.199,00 €	74.144,00 €	88.104,00 €
Ventas Brutas (cifra de negocios)	18.532,00 €	21.520,00 €	54.524,00 €	63.199,00 €	74.144,00 €	88.104,00 €
Costes Fijos	360,00 €	12.690,64 €	36.447,92 €	38.256,80 €	40.174,16 €	42.206,62 €
Cuota Web	60,00 €	60,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €
Gestoría	120,00 €	120,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €
Telefonía e internet	180,00 €	180,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Alquiler	0,00 €	1.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Luz y agua	0,00 €	240,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €
Salarios	0,00 €	8.120,00 €	22.736,00 €	24.100,16 €	25.546,16 €	27.078,94 €
Seguridad Social	0,00 €	2.470,64 €	7.411,92 €	7.856,64 €	8.328,00 €	8.827,68 €
Costes Variables	5.121,29 €	5.949,59 €	14.871,41 €	16.813,13 €	20.101,47 €	23.950,19 €
Mensajería	401,00 €	201,00 €	640,00 €	679,00 €	719,00 €	761,00 €
Publicidad	200,00 €	200,00 €	700,00 €	700,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €
Eventos	150,00 €	150,00 €	350,00 €	350,00 €	600,00 €	800,00 €
Transporte	120,00 €	120,00 €	360,00 €	360,00 €	420,00 €	480,00 €
Materias primas consumidas	3.077,79 €	4.519,59 €	11.207,91 €	13.110,63 €	15.542,22 €	18.682,19 €
Costes inherentes a la compra del producto	922,50 €	509,00 €	1.113,50 €	1.113,50 €	1.320,25 €	1.527,00 €
Diseñador Textil	250,00 €	250,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	13.050,71 €	2.879,78 €	3.204,68 €	8.129,07 €	13.868,37 €	21.947,19 €
Amortización del inmovilizado	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones del inmoviliado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBIT o BAIT (resultado Neto de Explotación)	12.772,16 €	2.601,23 €	2.926,13 €	7.850,52 €	13.589,82 €	21.668,64 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Beneficio antes de Impuestos (BAI)	12.772,16 €	2.601,23 €	2.926,13 €	7.850,52 €	13.589,82 €	21.668,64 €
Impuesto sobre beneficios	3.193,04 €	650,31 €	731,53 €	1.962,63 €	3.397,45 €	5.417,16 €
Resultado del ejercicio (Beneficio Neto)	9.579,12 €	1.950,92 €	2.194,59 €	5.887,89 €	10.192,36 €	16.251,48 €

ESCENARIO OPTIMISTA						
Concepto	Enero - Agosto 2017	Septiembre - Diciembre 2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	19.757,00 €	22.069,50 €	57.412,50 €	67.569,50 €	80.984,50 €	97.215,00 €
Ventas Brutas (cifra de negocios)	19.757,00 €	22.069,50 €	57.412,50 €	67.569,50 €	80.984,50 €	97.215,00 €
Costes Fijos	720,00 €	12.690,64 €	36.447,92 €	38.256,80 €	40.174,16 €	42.206,62 €
Cuota Web	120,00 €	60,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €
Gestoría	240,00 €	120,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €
Telefonía e internet	360,00 €	180,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Alquiler	0,00 €	1.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Luz y agua	0,00 €	240,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €
Salarios	0,00 €	8.120,00 €	22.736,00 €	24.100,16 €	25.546,16 €	27.078,94 €
Seguridad Social	0,00 €	2.470,64 €	7.411,92 €	7.856,64 €	8.328,00 €	8.827,68 €
Costes Variables	5.517,61 €	6.077,35 €	15.445,25 €	17.811,32 €	21.625,33 €	25.957,18 €
Mensajería	431,00 €	245,00 €	699,00 €	755,00 €	814,00 €	877,00 €
Publicidad	200,00 €	200,00 €	700,00 €	700,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €
Eventos	150,00 €	150,00 €	350,00 €	350,00 €	600,00 €	800,00 €
Transporte	240,00 €	120,00 €	360,00 €	360,00 €	420,00 €	480,00 €
Materias primas consumidas	3.324,11 €	4.603,35 €	11.722,75 €	13.921,57 €	16.875,58 €	20.477,68 €
Costes inherentes a la compra del producto	922,50 €	509,00 €	1.113,50 €	1.224,75 €	1.415,75 €	1.622,50 €
Diseñador Textil	250,00 €	250,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	13.519,39 €	3.301,52 €	5.519,33 €	11.501,38 €	19.185,01 €	29.051,20 €
Amortización del Inmovilizado	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones del inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBIT o BAT (resultado Neto de Explotación)	13.240,84 €	3.022,97 €	5.240,78 €	11.222,83 €	18.906,46 €	28.772,65 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Beneficio antes de Impuestos (BAT)	13.240,84 €	3.022,97 €	5.240,78 €	11.222,83 €	18.906,46 €	28.772,65 €
Impuesto sobre beneficios	3.310,21 €	755,74 €	1.310,20 €	2.805,71 €	4.726,62 €	7.193,16 €
Resultado del ejercicio (Beneficio Neto)	9.930,63 €	2.267,22 €	3.930,59 €	8.417,12 €	14.179,85 €	21.579,49 €

ESCENARIO PESIMISTA						
Concepto	Enero - Agosto 2017	Septiembre - Diciembre 2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	17.201,00 €	21.172,00 €	51.112,50 €	56.743,00 €	63.102,50 €	70.345,00 €
Ventas Brutas (cifra de negocios)	17.201,00 €	21.172,00 €	51.112,50 €	56.743,00 €	63.102,50 €	70.345,00 €
Costes Fijos	720,00 €	12.690,64 €	36.447,92 €	38.256,80 €	40.174,16 €	42.206,62 €
Cuota Web	120,00 €	60,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €
Gestoría	240,00 €	120,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €
Telefonía e internet	360,00 €	180,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Alquiler	0,00 €	1.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Luz y agua	0,00 €	240,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €
Salarios	0,00 €	8.120,00 €	22.736,00 €	24.100,16 €	25.546,16 €	27.078,94 €
Seguridad Social	0,00 €	2.470,64 €	7.411,92 €	7.856,64 €	8.328,00 €	8.827,68 €
Costes Variables	4.672,70 €	5.792,09 €	14.074,04 €	15.557,79 €	17.614,56 €	19.620,39 €
Mensajería	383,00 €	192,00 €	583,00 €	590,00 €	597,00 €	603,00 €
Publicidad	200,00 €	200,00 €	700,00 €	700,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €
Eventos	150,00 €	150,00 €	350,00 €	350,00 €	600,00 €	800,00 €
Transporte	240,00 €	120,00 €	360,00 €	360,00 €	420,00 €	480,00 €
Materias primas consumidas	2.845,20 €	4.466,59 €	10.563,04 €	11.833,04 €	13.272,81 €	14.923,89 €
Costes inherentes a la compra del producto	604,50 €	413,50 €	1.018,00 €	1.224,75 €	1.224,75 €	1.113,50 €
Diseñador Textil	250,00 €	250,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	11.808,30 €	2.689,27 €	590,55 €	2.928,41 €	5.313,79 €	8.517,99 €
Amortización del inmovilizado	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €	278,55 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones del inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBIT o BAIT (resultado Neto de Explotación)	11.529,75 €	2.410,72 €	312,00 €	2.649,86 €	5.035,24 €	8.239,44 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y Resultados de enajenaciones de instrumentos financiero	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Beneficio antes de Impuestos (BAT)	11.529,75 €	2.410,72 €	312,00 €	2.649,86 €	5.035,24 €	8.239,44 €
Impuesto sobre beneficios	2.882,44 €	602,68 €	78,00 €	662,47 €	1.258,81 €	2.059,86 €
Resultado del ejercicio (Beneficio Neto)	8.647,31 €	1.808,04 €	234,00 €	1.987,40 €	3.776,43 €	6.179,58 €

Como podemos observar en la Cuenta de Resultados de los tres escenarios planteados, en todos ellos percibimos beneficios. Debemos tener en cuenta que la empresa lleva tres años de actividad, lo que facilita mucho las cosas. En las cuentas de resultados que hemos realizado, hemos diferenciado para el año 2017 dos periodos, de enero a agosto, la empresa continúa su actividad normal y a partir de septiembre de 2017, se iniciará el nuevo proyecto, contratando a dos empleados, alquilando un local y fabricando nuevos productos entre otras cosas.

Esta diferenciación es de gran utilidad, pues podemos observar de esta forma, el beneficio que genera la empresa actualmente y el que generará tras emprender el nuevo proyecto. Parece claro que el beneficio que genera la empresa vendiendo solamente los cordones de zapatillas es mayor que los beneficios generados con el nuevo proyecto, pero esto es solo durante los primeros años, ya que al principio generaremos muchos gastos que antes no generábamos.

También debemos tener en cuenta que el desarrollo del nuevo proyecto busca hacer crecer el negocio, ya que si continuásemos solo con la venta de cordones de zapatillas lo más probable es que en un futuro no muy lejano la empresa tuviese que cerrar, pues estamos en un mercado saturado, en etapa de madurez, donde el crecimiento de la demanda es muy leve, por lo que debemos tomar ventaja de los clientes que ya tenemos, del hueco que nos hemos hecho en el mercado y del reconocimiento del que gozamos actualmente por parte del público del sector, introduciendo nuevos productos para satisfacer a un público muy exigente que demanda nuevas tendencias continuamente. Estos aspectos los desarrollaremos con más profundidad en las conclusiones.

Si nos centramos en el escenario pesimista, vemos que los beneficios no son muy altos, esto se debe a que hemos sido muy cautos en nuestras previsiones de ingresos y hemos querido plantear la peor situación posible, que apenas experimentásemos crecimiento en las ventas de cordones de zapatillas, y respecto a los nuevos productos textiles hemos planteado un número de ventas moderado y con un bajo crecimiento en los siguientes años. Esto nos indica, que aun estando en la peor situación, aunque pocos, seguiríamos teniendo beneficios.

9.7. Flujos de Caja

El término flujo de caja viene de la traducción directa del término inglés *cash-flow*, y se puede entender como una generación de fondos, o como la tesorería “devengada” de la Cuenta de Resultados. Esta tesorería, será resultado de los ingresos y gastos que suponen un desembolso, y decimos “devengada” porque aun estando reflejados en la Cuenta de Resultados, no quiere decir que supongan un cobro o un pago, pues normalmente no se cobra al contado, sino que se ofrece un plazo de financiación a los clientes, al igual que los proveedores también nos ofrecen facilidades de pago. (Revello de Toro, 2013).

Calcular el flujo de caja de una empresa es una manera sencilla de conocer la liquidez de un negocio y su rentabilidad. Su cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Flujo de caja} = \text{cobros} - \text{pagos}$$

	Flujo de Caja				
Escenario	2017	2018	2019	2020	2021
Realista	2.480,03 €	328,18 €	4.450,32 €	9.569,87 €	16.740,44 €
Optimista	8.850,36 €	2.397,58 €	7.664,13 €	14.471,76 €	23.226,45 €
Pesimista	1.593,77 €	-2.161,46 €	46,41 €	1.850,04 €	7.597,49 €

Tabla 27. Flujos de Caja.

Podemos observar que las cifras de Flujo de Caja para los tres distintos escenarios son favorables, muestran la capacidad de liquidez de nuestro negocio. En el peor de los casos, el escenario pesimista, nuestra liquidez se ve comprometida los primeros años, pero después aumentará. También debemos entender que los flujos de caja del año 2017 son superiores debido a que los gastos ese año son mucho menores que los de los siguientes años, pues el proyecto nuevo arranca en septiembre de 2017 y los pagos que debemos realizar de alquiler, salarios, seguridad social... solamente se pagan de septiembre a diciembre para el año 2017, pero durante los siguientes años estos gastos aumentan, pues se deben pagar las 12 mensualidades.

9.8. Balance

El Balance de situación es un documento que muestra la situación patrimonial de una empresa en un momento dado. La información que recoge este documento se agrupa en **activos** (bienes y derechos) y **pasivos y patrimonio neto** (Obligaciones), que explicamos a continuación:

- **Activos:** refleja todo aquello que la empresa posee como bienes, derechos u otros recursos que controla económicamente la empresa y de los que en un futuro espera tener un beneficio.
- **Pasivos:** son las obligaciones actuales de la empresa, deudas, compromisos... que han surgido como consecuencia de sucesos pasados.
- **Patrimonio neto:** parte residual de los activos de una empresa una vez se hayan deducido sus pasivos. En este apartado se recoge el capital de la empresa, los beneficios no distribuidos (reservas), etc.

Es un documento de carácter estático, pues representa una “imagen” de la situación de la empresa en un determinado momento. Los activos han sido financiados y por lo tanto es necesario que se cumpla siempre la siguiente igualdad:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

Además, debemos tener en cuenta que el activo nos proporciona la estructura económica (bienes y derechos) y que el pasivo y el patrimonio neto se corresponde con la estructura financiera (fuentes de financiación).

Los activos se recogen en función de su liquidez, y podemos dividirlos en:

- **Activos corrientes:** son aquellos activos que se esperan vender, consumir o realizar en el ciclo de explotación, o activos líquidos (tesorería, existencias, derechos de cobro...).
- **Activos no corrientes:** son el resto de activos que permanecerán en la empresa por un periodo más largo, entre los que podemos distinguir los inmovilizados materiales e inmateriales (terrenos, maquinaria, edificios, patentes, inversiones financieras a largo plazo, etc).

En cuanto al pasivo y el patrimonio neto, se recogen de mayor a menor exigibilidad, y podemos distinguir entre:

- **Pasivos corrientes:** son todas las obligaciones exigibles a corto plazo, que se esperan liquidar en el ciclo de explotación. Podemos encontrar los pagos pendientes a proveedores, las deudas con administraciones públicas, etc.
- **Pasivos no corrientes:** en este grupo encontraremos el resto de pasivos, como por ejemplo deudas con entidades financieras a largo plazo.
- **Patrimonio neto:** recursos propios de la empresa entre los que encontramos el Capital (aportaciones de los socios), las Reservas (beneficios de periodos anteriores que no se han distribuido) y el resultado del ejercicio actual (beneficios o pérdidas).

(Cuadrado, 2016)

A continuación, mostramos los balances que hemos realizado de los próximos ejercicios, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 para los tres escenarios considerados, además incluimos los balances de los ejercicios anteriores 2014, 2015 y 2016.

ACTIVO	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE	9.316,63 €	18.244,41 €	25.742,87 €
DISPONIBLE			
Banco	6.298,48 €	13.759,01 €	18.917,97 €
REALIZABLE			
Deudores comerciales	1.032,00 €	1.341,50 €	1.609,75 €
Existencias (Productos en almacenes)	1.986,15 €	3.143,90 €	5.215,15 €
ACTIVO NO CORRIENTE	869,00 €	788,00 €	707,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL			
Equipos informáticos	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Otros activos materiales	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Amortización acumulada Inm. Material (-)	81,00 €	162,00 €	243,00 €
TOTAL ACTIVO:	10.185,63 €	19.032,41 €	26.449,87 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
EXIGIBLE A CORTO (PASIVO CORRIENTE)	1.000,00 €	5.785,89 €	7.745,42 €
Deuda a Proveedores	1.000,00 €	1.725,00 €	2.287,50 €
Dividendos a repartir	0,00 €	4.060,89 €	5.457,92 €
CAPITAL PROPIO (PATRIMONIO NETO)	9.185,63 €	13.246,52 €	18.704,44 €
Capital social	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Reservas	4.185,63 €	8.246,52 €	13.704,44 €
TOTAL PASIVO:	10.185,63 €	19.032,41 €	26.449,87 €

Tabla 28. Balances 2014, 2015 y 2016.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	32.773,48 €	34.917,31 €	33.950,75 €	41.865,22 €	53.686,57 €
DISPONIBLE					
Banco	21.122,48 €	19.972,68 €	17.556,92 €	23.027,09 €	31.493,17 €
REALIZABLE					
Deudores comerciales	3.074,75 €	4.951,50 €	5.753,75 €	6.761,00 €	8.056,75 €
Existencias (Productos en almacenes)	8.576,25 €	9.993,13 €	10.640,08 €	12.077,13 €	14.136,65 €
ACTIVO NO CORRIENTE	3.784,00 €	2.425,00 €	2.578,90 €	2.300,35 €	2.021,80 €
INMOVILIZADO MATERIAL					
Equipos informáticos	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €
Mobiliario	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Otros activos materiales	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Amortización acumulada Inm. Material (-)	324,00 €	405,00 €	881,10 €	1.159,65 €	1.438,20 €
TOTAL ACTIVO:	35.909,48 €	31.739,06 €	36.529,65 €	44.165,57 €	55.708,37 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021
EXIGIBLE A CORTO (PASIVO CORRIENTE)	4.596,67 €	3.172,30 €	5.018,94 €	7.558,68 €	10.975,74 €
S.Social pendiente de pago	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Salarios pendientes de pago	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deuda a Proveedores	2.675,00 €	2.075,00 €	2.075,00 €	2.462,50 €	2.850,00 €
Dividendos a repartir	1.921,67 €	1.097,30 €	2.943,94 €	5.096,18 €	8.125,74 €
EXIGIBLE A LARGO (PASIVO NO CORRIENTE)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Provisiones a Largo Plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CAPITAL PROPIO (PATRIMONIO NETO)	27.469,46 €	28.566,76 €	31.510,70 €	36.606,89 €	44.732,63 €
Capital social	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Reservas	19.469,46 €	20.566,76 €	23.510,70 €	28.606,89 €	36.732,63 €
TOTAL PASIVO:	35.909,48 €	31.739,06 €	36.529,65 €	44.165,57 €	55.708,37 €

Tabla 29. Balance escenario realista.

Como podemos observar, repartiremos todos los años el 50 % de nuestro beneficio en dividendos que se reflejan en el pasivo exigible a corto plazo al final de cada año y que serán repartidos al inicio del año siguiente, saliendo por lo tanto de caja. Por lo tanto, teniendo en cuenta que solo la mitad de nuestros beneficios de cada año va a las reservas de nuestro patrimonio, estamos ante un escenario bastante positivo y que refleja la rentabilidad de nuestro negocio. Además, las deudas comerciales que tenemos no son demasiado altas, por lo que no tendríamos que preocuparnos si algún cliente no pudiese afrontar un pago en algún momento.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	33.441,30 €	30.951,51 €	37.894,39 €	48.494,23 €	63.649,84 €
DISPONIBLE					
Banco	21.729,97 €	16.064,33 €	20.980,94 €	28.618,15 €	38.770,99 €
REALIZABLE					
Deudores comerciales	3.203,50 €	5.196,75 €	6.124,75 €	7.350,75 €	8.849,75 €
Existencias (Productos en almacenes)	8.507,83 €	9.690,43 €	10.788,70 €	12.525,33 €	16.029,10 €
ACTIVO NO CORRIENTE	3.136,00 €	2.857,45 €	2.578,90 €	2.300,35 €	2.021,80 €
INMOVILIZADO MATERIAL					
Equipos informáticos	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €
Mobiliario	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Otros activos materiales	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Amortización acumulada Inm. Material (-)	324,00 €	602,55 €	881,10 €	1.159,65 €	1.438,20 €
TOTAL ACTIVO:	36.577,30 €	33.808,96 €	40.473,29 €	50.794,58 €	65.671,64 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021
EXIGIBLE A CORTO (PASIVO CORRIENTE)	8.773,93 €	4.040,29 €	6.496,06 €	9.727,42 €	13.814,74 €
S.Social pendiente de pago	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Salarios pendientes de pago	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deuda a Proveedores	2.675,00 €	2.075,00 €	2.287,50 €	2.637,50 €	3.025,00 €
Dividendos a repartir	6.098,93 €	1.965,29 €	4.208,56 €	7.089,92 €	10.789,74 €
EXIGIBLE A LARGO (PASIVO NO CORRIENTE)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Provisiones a Largo Plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CAPITAL PROPIO (PATRIMONIO NETO)	27.803,37 €	29.768,66 €	33.977,22 €	41.067,15 €	51.856,89 €
Capital social	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Reservas	19.803,37 €	21.768,66 €	25.977,22 €	33.067,15 €	43.856,89 €
TOTAL PASIVO:	36.577,30 €	33.808,95 €	40.473,29 €	50.794,57 €	65.671,64 €

Tabla 30. Balance escenario optimista.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	30.923,80 €	26.208,67 €	28.745,12 €	31.806,40 €	36.163,81 €
DISPONIBLE					
Banco	20.882,05 €	12.806,89 €	12.420,62 €	12.591,47 €	14.668,61 €
REALIZABLE					
Deudores comerciales	2.995,50 €	4.652,00 €	5.169,50 €	5.751,25 €	6.421,00 €
Existencias (Productos en almacenes)	7.046,25 €	8.749,78 €	11.155,00 €	13.463,68 €	15.074,20 €
ACTIVO NO CORRIENTE	3.136,00 €	2.857,45 €	2.578,90 €	2.300,35 €	2.021,80 €
INMOVILIZADO MATERIAL					
Equipos informáticos	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €	2.780,00 €
Mobiliario	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Otros activos materiales	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Amortización acumulada Inm. Material (-)	324,00 €	602,55 €	881,10 €	1.159,65 €	1.438,20 €
TOTAL ACTIVO:	34.059,80 €	29.066,12 €	31.324,02 €	34.106,75 €	38.185,61 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021
EXIGIBLE A CORTO (PASIVO CORRIENTE)	7.127,68 €	2.017,00 €	3.281,20 €	4.175,71 €	5.164,79 €
S.Social pendiente de pago	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Salarios pendientes de pago	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deuda a Proveedores	1.900,00 €	1.900,00 €	2.287,50 €	2.287,50 €	2.075,00 €
Dividendos a repartir	5.227,68 €	117,00 €	993,70 €	1.888,21 €	3.089,79 €
EXIGIBLE A LARGO (PASIVO NO CORRIENTE)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Provisiones a Largo Plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CAPITAL PROPIO (PATRIMONIO NETO)	26.932,12 €	27.049,12 €	28.042,82 €	29.931,03 €	33.020,82 €
Capital social	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Reservas	18.932,12 €	19.049,12 €	20.042,82 €	21.931,03 €	25.020,82 €
TOTAL PASIVO:	34.059,80 €	29.066,12 €	31.324,02 €	34.106,74 €	38.185,61 €

Tabla 31. Balance escenario pesimista.

Si comparamos los balances de los tres distintos escenarios, todos muestran situaciones favorables para la empresa, con cuentas saneadas y con unos fondos que van creciendo año a año, además de repartir dividendos al principio de cada año en todos los ejercicios. Otro dato que es interesante de analizar, es el activo realizable, donde la deuda de nuestros clientes no es alta en ninguno de los escenarios, esto se debe a que nuestros ingresos principales provienen de la página web y de los eventos que realizamos, donde el cobro se produce a la vez que el ingreso.

9.9. Estudio de Rentabilidad

En este apartado valoraremos el atractivo de nuestra inversión, es decir, comprobaremos la rentabilidad de nuestro negocio, para ello aplicaremos tres criterios distintos de análisis:

9.9.1. Periodo de Retorno

Este criterio nos permite valorar la rentabilidad de nuestra inversión en función del tiempo que tardemos en recuperarla. En nuestro caso la inversión para poner en marcha nuestro nuevo proyecto es mínima, 2.510 € pues partimos ya de un negocio existente. En los tres escenarios recuperaremos la inversión en el primer año, pues los ingresos que obtenemos de las ventas de los productos actuales nos ayudan a sustentar las inversiones y los gastos del nuevo proyecto, aunque el beneficio obtenido durante los primeros años no sea muy alto. Es un concepto muy interesante de analizar, pues vemos que estamos ante un proyecto de bajo riesgo, donde la inversión necesaria es mínima.

9.9.2. Valor Actual Neto (VAN)

Es un procedimiento que permite calcular el valor actual de los flujos de caja en un determinado momento como resultado de una inversión. Si el VAN es menor que cero se rechazará la inversión. Como estamos considerando una inversión de bajo riesgo, la tasa que emplearemos será del 10%.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_o$$

Donde:

- V_t = flujo de caja para cada periodo
- k = tasa de descuento del 10%
- I_o = Inversión inicial
- n = número de periodos considerados

Escenario	VAN
Realista	20.290,22 €
Optimista	37.581,64 €
Pesimista	3.168,47 €

Tabla 32. Valor Actual Neto.

Los resultados que obtenemos del VAN para los tres escenarios son positivos, por lo que aceptaríamos la inversión del proyecto para cualquiera de los casos planteados. Esto se debe a que los flujos de caja de nuestro proyecto son favorables, además de que la inversión necesaria para el proyecto es muy baja.

9.9.3. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), también denominada Tasa de Retorno, nos aporta una medida relativa de la rentabilidad de nuestro negocio, ya que obtenemos el porcentaje de beneficios o pérdidas de generará nuestra inversión. Este valor es la tasa de descuento que hace nuestro VAN cero (Sevilla).

Escenario	TIR
Realista	114,1%
Optimista	306,5%
Pesimista	31,7%

Tabla 33. Tasa Interna de Rentabilidad.

Observamos que los datos obtenidos para la Tasa Interna de Rentabilidad son excesivamente altos, esto tiene una sencilla explicación, primero que la inversión necesaria para el nuevo proyecto es, como hemos explicado ya, mínima. Además, las cifras de los flujos de caja son altas, pues los ingresos que obtiene la empresa son elevados y la mayoría se cobran en el momento, generando de esta forma un flujo de caja elevado.

9.10. Capacidad Económica y Financiera

En este último punto de nuestro Plan Económico-Financiero, vamos a analizar la capacidad económica y financiera de nuestro negocio, a través de dos ratios distintos ROE y ROA, pero para ello debemos comprender primero tres conceptos muy importantes:

Margen Neto

Es un indicador muy útil para conocer la rentabilidad de nuestro negocio, se calcula dividiendo el beneficio neto entre las ventas, así, a mayor beneficio con el mismo número de ventas, obtenemos un margen mayor y por lo tanto más rentabilidad.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ingresos}}$$

Margen Neto					
Escenario	2017	2018	2019	2020	2021
Realista	12,09%	5,37%	12,42%	18,33%	24,59%
Optimista	38,88%	9,13%	16,61%	23,35%	29,60%
Pesimista	11,39%	0,61%	4,67%	7,98%	11,71%

Tabla 34. Margen Neto.

Como podemos observar, todos los porcentajes de Margen Neto son positivos, este es un buen indicador pues muestra que nuestro negocio será rentable en cualquiera de los tres escenarios, incluso en el pesimista. A simple vista, estos resultados pueden parecer elevados, esto se debe a que partimos de un negocio que ya está en marcha, y que ya está generando beneficios. También tenemos que tener en cuenta que el margen de beneficio que obtenemos de los cordones de zapatillas es mucho mayor al que obtenemos de los productos textiles, como la actividad de nuestro nuevo negocio comenzará en septiembre de 2017 los porcentajes de este año son elevados pues los primeros meses de 2017 nuestra actividad se centra solo en la venta de cordones.

Rotación de activos

Es la relación entre ventas y activos, es decir, mide la eficiencia de una empresa en el uso de sus activos en función de las ventas o ingresos que genera.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos}}$$

Múltiplo de endeudamiento

Se obtiene de dividir los activos entre los fondos propios o patrimonio de la empresa. Cuanto mayor sean nuestros activos con el mismo patrimonio, mayor será el ratio de endeudamiento pues mayor será nuestra deuda.

$$\text{Múltiplo de endeudamiento} = \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

(Navarro)

9.10.1. Rentabilidad de los Activos (ROA)

Del término inglés *Return on Assets*, nos indica la rentabilidad o capacidad económica de la empresa y se puede definir como el beneficio generado por los activos de la empresa. Se calcula multiplicando el margen neto por la rotación de activos, es interesante realizar el cálculo mediante este planteamiento ya que llegamos a las siguientes conclusiones:

- Si el margen neto de una empresa es bajo, deberá tener una rotación de activos alta para compensar.
- Y si, por el contrario, el margen neto de una empresa es alto, puede permitirse no tener una rotación de activos elevada, como será en nuestro caso.

Por lo tanto, la Rentabilidad de los Activos (ROA) es la relación entre el Beneficio Neto (beneficios antes de impuestos e intereses) y el Activo total:

$$ROA = \frac{BAIT}{Activos}$$

	ROA				
Escenario	2017	2018	2019	2020	2021
Realista	24,26%	4,85%	11,54%	16,82%	21,57%
Optimista	25,26%	8,24%	15,07%	20,58%	24,48%
Pesimista	22,86%	0,56%	4,46%	7,86%	11,57%

Tabla 35. Rentabilidad de los Activos.

Como ya hemos explicado, este ratio está directamente relacionado con el margen neto, y por la misma razón que hemos explicado anteriormente, nuestros porcentajes son todos positivos debido a que nuestro negocio lleva ya tres años de ejercicio. Podemos observar una bajada brusca de los porcentajes entre 2017 y 2018, esto se debe a que la actividad de nuestro nuevo negocio se pondrá en marcha en septiembre de 2017 por lo que durante los primeros meses de este año, la empresa gozará de los altos márgenes de beneficio, que percibe de los cordones de zapatillas debido a su bajo coste y a los bajos costes necesarios para el desarrollo del negocio, a partir de septiembre de 2017, para desarrollar nuestro nuevo proyecto, nuestros gastos aumentan de forma drástica pues vamos a contratar a dos empleados además de alquilar un local y los gastos que esto conlleva.

9.10.2. Rentabilidad del Capital Propio (ROE)

También denominado Retorno sobre Patrimonio (*Return on equity*), se obtiene de multiplicar el ROA por el múltiplo de endeudamiento o lo que es lo mismo, de dividir el Beneficio Neto entre el Patrimonio. Por lo tanto, este dato nos dará información relevante

para los accionistas pues es la capacidad financiera de la empresa, y nos muestra el retorno sobre los fondos propios de los socios.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio}}$$

	ROE				
Escenario	2017	2018	2019	2020	2021
Realista	55,97%	10,24%	24,91%	37,12%	48,44%
Optimista	58,50%	17,61%	33,03%	46,04%	55,48%
Pesimista	51,76%	1,15%	9,45%	16,82%	24,95%

Tabla 36. Rentabilidad del Capital Propio.

Los resultados del ROE son muy positivos, lo que asegura la rentabilidad de nuestro capital o fondos propios, pero tenemos que tener en cuenta que la empresa ha repartido la mitad de su beneficio todos los años en dividendos por lo que el capital propio podría haber experimentado un mayor crecimiento que el considerado, lo que hubiese conllevado a unos resultados de ROE algo inferiores, pero también positivos para el negocio.

9.11. Resumen Análisis Económico-Financiero

Tras la realización de nuestro Plan Económico y Financiero hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Estamos ante un proyecto rentable, en el que, para cualquiera de los escenarios planteados, percibimos beneficios, es cierto que para el escenario pesimista esos beneficios no son muy altos los primeros años, pero después irán aumentando.
- La inversión necesaria para realizar el proyecto es pequeña, pues no invertimos en maquinaria ni en inmovilizados costosos, pero los nuevos gastos que generaremos serán muy elevados en comparación con los que teníamos hasta

el momento, ya que ahora contrataremos a dos empleados y deberemos pagar el alquiler de un local entre otras cosas.

- Los beneficios generados los primeros años de ejercicio, 2014, 2015 y 2016, han sido elevados en comparación a los que percibiremos tras el arranque del nuevo proyecto en 2017, 2018 y 2019. Esto se debe a que el margen neto que obtenemos sobre los productos que ofrecemos actualmente es alto, pero al introducir los nuevos productos textiles, y los gastos que esto conlleva, este margen se verá disminuido. A partir del año 2020, según nuestra previsión para los escenarios realista y optimista, nuestros beneficios alcanzarían los obtenidos en 2016. No es el caso del escenario pesimista, cuyos beneficios previstos para 2021 no alcanzan los 7.000 €. Esto se debe a que hemos sido cautos en nuestra previsión de ingresos para este escenario, considerando que nuestros nuevos productos no obtuviesen una gran aceptación entre nuestro público, esta situación es poco probable, pero debemos tenerla presente.

- Aunque a simple vista parezca que los beneficios que se obtienen solo de la venta de cordones de zapatillas son superiores a los obtenidos introduciendo los nuevos productos textiles, debemos considerar que si seguimos en la línea del negocio actual, el negocio pudiera cerrar en un futuro no muy lejano, pues aunque el sector de las zapatillas esté en pleno crecimiento y el público sigue demandando cordones para sus zapatillas, en unos años esta fiebre por nuestros accesorios textiles puede desaparecer. Por lo tanto, es el mejor momento para introducir nuevos productos, gozamos de la aceptación del público y de reconocimiento en el sector, y estaremos preparados para el futuro.

10. FORMA JURÍDICA

La forma jurídica, es un punto que ya iniciamos a perfilar con anterioridad en el apartado de factores legales del Análisis Pestel.

Como ya avanzamos, nuestra empresa se rige con la figura de autónomo, con su propietario como único trabajador. Esta forma jurídica está basada en la figura de la persona física la cual permite no establecer un mínimo de capital inicial, lo cual, es ventajoso para pequeñas empresas que prueban a introducir su idea en el mercado con el fin de intentar alcanzar unos objetivos y consolidarse en el ámbito donde se desarrolla.

Por otro lado, debemos mencionar que el trabajador autónomo tendrá responsabilidad ilimitada al ser el titular de la empresa. Esta característica es fundamental tratarla puesto que, a diferencia de otras formas jurídicas, el autónomo responderá con todos sus bienes y patrimonio empresariales y personales.

Los trabajadores autónomos tienen como característica de tributación, la declaración trimestral del IRPF (rendimiento por actividades económicas) y del IVA los cuales dependerán de los beneficios que posean. Del mismo modo pagarán mensualmente cuotas de la Seguridad Social y no tendrán derecho a la prestación por desempleo.

Como inconvenientes debemos apuntar sin dudar a que, comparado con otras formas jurídicas, el autónomo no posee un tipo de interés limitado mientras que las sociedades basadas para empresas de reducida dimensión pueden tributar hasta un máximo del 30%.

Esta forma jurídica del autónomo ha sido de gran interés para nuestro negocio hasta ahora puesto que la participación y los beneficios no eran muy elevados, pero actualmente la empresa tiene un plan de crecimiento, por lo que debemos estudiar las diferentes opciones que existen de forma jurídica para poder conocer cuál será la más beneficiosa ante los cambios que procederemos a efectuar.

Nuestra empresa, al estar englobada en el cuadro de sociedades mercantiles no especiales deberá establecerse en una de las 7 sociedades que describiremos a continuación.

(Gestión pyme, 2015)

Denominación	Participantes	Inversión	Responsabilidad	Fiscalidad
Sociedad colectiva	2	No tiene mínimo	Ilimitada	Impuesto de sociedades
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)	1	3.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Socios colectivos: Ilimitada Socios comandatarios: Limitada	Impuesto de sociedades
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comandatarios: Limitada	Impuesto de sociedades
Sociedad Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 € (SAL) Mínimo 3.000 € (SLL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades

Tabla 37. Formas jurídicas de la empresa (Gestión pyme, 2015).

Tras determinar los tipos de sociedades, conocer sus requisitos y su modo de tributación, en nuestro caso, consideramos que deberemos formar una Sociedad Mercantil de Responsabilidad Limitada (S.L. O S.R.L.), como mencionábamos el número mínimo de socios es uno (Sociedad Limitada Unipersonal), siendo el capital mínimo necesario 3.000 € y debiéndose desembolsar en su totalidad. El capital está dividido en particiones

iguales e indivisibles, de tal forma que la responsabilidad de los socios se limitará al capital aportado. (Crear-Empresas, 2016).

Con esta sociedad, tendremos no solo ventajas a nivel tributario puesto que tributaremos el IVA y el impuesto de sociedades (donde los impuestos son menores que los del autónomo) sino que además en caso de litigio solo responderemos con el capital aportado mientras que como persona física autónomo, que es como está establecida en la actualidad, el propietario respondería con todo su patrimonio de forma ilimitada.

Por otro lado, y con el fin de mostrar algunas de las características que nos han llevado a determinar esta elección, deberemos comentar que al ser la primera vez que estableceremos una sociedad, tenemos la ventaja de que los costes de la S.L.R. son de 600 euros aproximadamente y que su trámite es relativamente veloz, además de cara a la posible necesidad de un crédito o cualquier necesidad contractual bancaria, estas entidades poseen planes especiales para sociedades.

Una vez determinada la forma jurídica que adoptaremos y los requisitos de la misma, debemos analizar las conclusiones de este Trabajo Fin de Grado con el fin de englobar y analizar todo lo expuesto.

11. CONCLUSIONES

A continuación, detallaremos y explicaremos las conclusiones a las que hemos llegado tras la elaboración del presente Plan de Negocio, y también plantearemos desarrollos y posibles revisiones futuras.

- La elaboración de este Plan de Negocio nos ha permitido detectar las posibles amenazas que presenta el sector, y hemos visto que estamos ante un mercado saturado, donde la competencia es feroz y el público cada vez más exigente. Además, al analizar el entorno del sector hemos observado un creciente interés y admiración por parte de los consumidores de zapatillas de la sustitución de los cordones por tecnologías incorporadas en el calzado que permiten prescindir de ellos. Una de las respuestas del negocio a estas amenazas identificadas, es la oferta de nuevos productos que satisfagan las necesidades cada vez más exigentes de los clientes, sin dejar de lado la exclusividad de la que nos hacemos eco, adoptando así una postura proactiva, pues, aunque la sustitución de los cordones de zapatillas se antoje como un futuro lejano, nos antepondremos a los cambios antes de que surjan.
- De la misma forma hemos identificado las oportunidades que nos brinda el sector, como que somos la única empresa española que actualmente ofrece este tipo de productos, haciendo uso de esta oportunidad aumentaremos las ventas nacionales y fidelizaremos con los clientes. También hemos detectado que el sector sneaker está en continuo crecimiento, cada vez son más las celebridades y artistas que realizan colaboraciones con marcas de zapatillas, llamando la atención e interés de un público influenciado por las últimas tendencias. Por lo tanto, buscaremos ofrecer productos nuevos, frescos e inspirados en las tendencias del streetwear, saciando así los intereses de nuestro público.
- Respecto a los valores y aspectos personales obtenidos de la realización de este proyecto, debemos destacar la satisfacción de llevar a cabo un proyecto basado en una empresa real, lo cual nos acerca a un planteamiento veraz de cómo se trabaja y se desarrolla un Plan de Negocio. Además, hemos podido conocer las virtudes del desarrollo de este tipo de planes y como marcan la diferencia respecto a los planteamientos iniciales de una empresa que carecía de Plan de Negocio.

En cuanto a los objetivos futuros que debe tener presente el negocio en venideras revisiones, consideramos de mayor interés los siguientes aspectos:

- Encontrar una alternativa al sistema de envíos actual. Como ya hemos mencionado, actualmente trabajamos con Correos, los precios de esta empresa nacional no son muy competitivos, además de experimentar subidas de precio anuales. Por ello, si nuestro volumen de ventas aumenta como esperamos, sería interesante buscar otra alternativa a este método de envío, existen pequeñas empresas como Unipost, con precios muy competitivos, que, a partir de un determinado volumen de ventas, recogen los pedidos dos o tres veces por semana. De esta forma, ahorraríamos en transporte y logística, pues ya no tendríamos que desplazarnos hasta la oficina de envíos, que, aunque en el nuevo proyecto vayamos a alquilar un local próximo a la oficina, sigue generando unos gastos innecesarios. Además, debemos recordar que en la actualidad soportamos un euro de los costes de envíos internacionales, si en un futuro conseguimos un mejor contrato de envíos con otra compañía, podremos eliminar este gasto.
- Por otro lado, debemos plantearnos en una futura revisión, crear un packaging adaptado a la venta en comercios físicos, pues, aunque nuestras ventas se basen principalmente en el comercio online, ya que es donde mayores márgenes obtenemos, creemos que no debemos dejar de cuidar nuestra imagen en las tiendas especializadas del sector. Para ello, en base a las futuras ventas que experimentemos en estos comercios, deberemos establecer el número de unidades anuales necesarias, realizar un diseño característico y contactar con una empresa especializada en la producción de este tipo de envases o embalajes. Por otro lado, dado que la marca tiene una identidad creativa y distinta al resto de marcas del sector, podríamos hacer un packaging "inteligente" que sea reciclable, con semillas, o simplemente que sirva para alguna actividad relacionada con las zapatillas, como podría ser una caja que al desarmarla pudiese a posteriori montarse con forma de alguna zapatilla clásica, lo cual haría del packaging un extra coleccionable, además de proporcionarnos un reconocimiento a nivel mundial. Esto deberá ser analizado y estudiado para conocer su viabilidad y rentabilidad, pues actualmente como nuestros ingresos no están centrados en la venta a comercios, y el volumen de venta no es demasiado alto, sería un gasto poco rentable a día de hoy.

- Si alcanzamos los objetivos deseados, y los nuevos productos textiles obtienen la aceptación esperada, deberemos estudiar la posibilidad de invertir en maquinaria para realizar la producción de estos productos, para ello el número de ventas debe ser elevado, actualmente sería inviable invertir en ello, pues nuestro volumen de producción aún es muy bajo, y no podríamos soportar los gastos, pero en un futuro quizás no muy lejano, sea la mejor opción.

Por último, es importante destacar la importancia de los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado, en especial en la especialidad de Organización Industrial, que han permitido el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado y a su vez, nos ha permitido afianzar y reforzar otros.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Bandura, A., & Walters, H. R. (1990). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid: Alianza editorial.
- Cuadrado Arévalo, J. (2016). *Fundamentos Contables y Análisis de Estados Financieros*. Apuntes Máster en Bolsa y Mercados Financieros. IEB (Instituto de Estudios Bursátiles).
- Cuatrecasas Arbós, L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gómez-Mejía, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hall, R. H. (1983). *ORGANIZACIONES: Estructura y Proceso*. Madrid: Editorial Dossat.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mata Fernández-Balbuena, G. E. (2008). Un nuevo modelo de clasificación de los entornos de la actividad empresarial. *Revista de Economía y Derecho*, vol. 5, nro. 20. Sociedad de Economía y Derecho UPC.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Porter, M. E. (1997). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Revello de Toro Cabello, J. M. (2013). *Manual de Corporate Finance y Banca de Inversión*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.

13. WEBGRAFÍA

- Agencia Tributaria, Gobierno de España. (2015). Tabla de coeficientes de amortización lineal. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_a_mortizacion_lineal_.shtml
- Amigot, B. (2016). El FMI mejora su previsión de crecimiento para España hasta el 3,1% este año y al 2,2% en 2017. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://www.expansion.com/economia/2016/10/04/57f3a15ae5fdea87718b4647.html>
- Bain, M. (2015). Ebay has built a global market of sneakerheads worth more than \$400 million. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de <https://qz.com/374872/collectible-sneakers-on-ebay-are-a-400-million-business/>
- Bajo Benayas, J. L. (2016). La economía española recuperará en 2017 el tamaño previo a la crisis. El Economista. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7536115/05/16/La-economia-espanola-recuperara-en-2017-el-tamano-previo-a-la-crisis.html>
- Banks, A. (2015). The Journey to Create the Reebok Insta Pump Fury. Highsnobiety. Recuperado el 2 de enero de 2017, de www.highsnobiety.com/2015/03/26/reebok-instapump-fury-history/
- Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid. (2016). Convenio Colectivo de Sector Comercio Textil. Recuperado el 24 de mayo de 2017, de http://w3.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2016/01/16/BOCM-20160116-2.PDF
- Chamorro, S. (2015). Modalidades de contratos laborales en España. Recuperado el 24 de mayo de 2017, de http://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/modalidades-contratos-laborales-espana?c=I10512M0002&gclid=CjwKEAjwt3pTJBRChgZ3e7s_YhAkSJAASG9VrDvy1hZ0dFtIVoqJWTE0IEtojm6Fpvd_fKpjNdAM3-BoCYjvw_wcB
- Chow, L. (2014). You see sneakers, these guys see hundreds of millions in resale profit. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de

<http://fivethirtyeight.com/features/you-see-sneakers-these-guys-see-hundreds-of-millions-in-resale-profit/>

- Crear-Empresas. (2016). Características de la Sociedad Limitada. Recuperado el 4 de enero de 2017, de <http://www.crear-empresas.com/caracteristicas-de-la-sociedad-limitada>
- Crear-Empresas. (2016). Características del trabajador autónomo. Recuperado el 3 de enero de 2017, de <http://www.crear-empresas.com/caracteristicas-del-trabajador-autonomo>
- CreceNegocios. (2014). La cadena de valor de Porter. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Drummond, J. (2016). An illustrated history of innovation: Celebrating 25 years of the Puma Disc. Highsnobiety. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://www.highsnobiety.com/2016/05/03/puma-disc-history-illustrated/>
- ELMUNDO.ES (2012). Las fechas decisivas en la crisis económica española. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/06/09/economia/1339243054.html>
- Empresa. (2014). Distintivo y patentes de marcas. Recuperado el 4 de enero de 2017, de www.empresa.es/distintivo/khorde/oepm/m-3112970/
- EPI. (2014). Environmental Performance Index. Recuperado el 3 de enero de 2017, de <http://archive.epi.yale.edu/epi>
- Euromerics. (2015). Deportivas de lujo ¿El final de la tendencia? Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de <http://www.euromerics.com/deportivas-de-lujo-el-final-de-la-tendencia/>
- Fernández, A. (2012). *Millenials: la generación malcriada que quiere cambiar el mundo*. ABC.es. Recuperado en 4 de enero de 2017, de <http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>
- Fiz, Ivo. (2016). Cómo importar en España: Aranceles, aduanas e IVA. Recuperado el 29 de diciembre de 2016, de <http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/como-importar-en-espana-aranceles-aduanas-e-iva/>
- Gestión Pyme. (2015). Tipos de sociedades. Recuperado el 12 de junio de 2017, de <http://gestionpyme.com/tipos-de-sociedades/>

- Gestipolis. (2001). ¿Qué es la cadena de valor? Recuperado el 11 de enero de 2017, de <http://www.gestipolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Gestipolis. (2003). Diseño organizacional de Henry Mintzberg. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <https://www.gestipolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>
- Hua, K. (2016). Pantone's color of the year 2017 is inspired by nature. Forbes. Recuperado en 4 de enero de 2017, de <http://www.forbes.com/sites/karenhua/2016/12/09/pantones-color-of-the-year-2017-greenery-symbolizes-a-fresh-start-fashion/>
- Idealista. (2017). Alquiler de local en Canillas, Madrid. Recuperado el 27 de mayo de 2017, de <https://www.idealista.com/inmuelle/34614266/>
- INE. (2016). Encuesta de condiciones de vida. Base 2013 – Año 2015. Recuperado el 3 de enero de 2017, de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176807&menu=ultiDatos&idp=1254735976608
- INE. (2016). Encuesta de Población Activa (EPA). Recuperado el 2 de enero de 2017, de http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm
- INE. (2016). Indicadores adelantados de Precios de Consumo y de Precios de Consumo Armonizado. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce1216.pdf>
- INE. (2016). Renta anual neta media. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9942&L=0>
- Jones, R. (2015). Here's how much adidas Yeezy Boosts 350s are actually selling for. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de <http://uk.complex.com/sneakers/2015/07/adidas-yeezy-boost-350-prices>
- Kicksonfire. (2016). 400,000 pairs of the adidas NMD were sold on launch day! Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de <https://www.kicksonfire.com/adidas-sells-400000-pairs-of-adidas-nmd-on-launch-day/>
- Kiziryan, M. Economías de escala. Economipedia. Recuperado el 9 de enero de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>
- Marie Claire. (2013). Outfit. Recuperado en 4 de enero de 2017, de <http://www.marie-claire.es/moda/wikimoda/diccionario/wiki/termino/outfit>

- Marketing Directo. (2016). Los millenials, son los consumidores más influyentes del mercado. Recuperado en 4 de enero de 2017, de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/los-millennials-los-consumidores-mas-influyentes-del-mercado>
- Mata Fernández-Balbuena, G. E. (2008). Estrategia y competencia. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-13.pdf>
- Mercadotecnia. (2010). Fase de Madurez. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <http://materiamercadotecnia.blogspot.com.es/2010/07/fase-de-madurez.html>
- Mglobal. (2015). Las mejores estrategias de promoción y marketing BTL. Recuperado el 19 de enero de 2017, de <http://mglobalmarketing.es/blog/las-mejores-estrategias-de-promocion-y-marketing-btl-i/>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2017). Bases y tipos de cotización 2017. Recuperado el 27 de mayo de 2017, de http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#contenido
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2017). Beneficios en la cotización a la Seguridad Social. Incentivos en materia de Seguridad Social a la transformación en indefinidos de contratos temporales. Recuperado el 28 de mayo de 2017, de <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/142489.pdf>
- Molina, A. (2008). Investigación de mercados. Recuperado el 4 de enero de 2017, de <http://slideplayer.es/slide/4981755/>
- Navarro, A. Entendiendo ROA y ROE con ejemplos. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.blogdelinversor.com/entendiendo-roa-y-roe-con-ejemplos/>
- Nike news. (2016). How to get the 2016 Nike Mag. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://news.nike.com/news/hot-to-get-the-2016-nike-mag>
- Nike news. (2016). How to get the Nike Hyperadapt 1.0. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <http://news.nike.com/news/how-to-get-the-nike-hyperadapt-1-0>
- Parada, Pascual. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

- Pimientarosa. (2011). Eco-packaging, etiquetas biodegradables y reciclables. Recuperado el 3 de enero de 2017, de <http://www.pimientarosa.com/eco-packaging-etiquetas-biodegradables-y-reciclables/>
- Powell, Matt. (2014). Sneakernomics: understanding the international sneaker market. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de <https://www.forbes.com/sites/mattpowell/2014/07/29/sneakernomics-understanding-the-international-sneaker-market/#21ec4e201c27>
- Pymes y Autónomos. (2008). Cálculo de costes de personal: Seguridad Social. Recuperado el 28 de mayo de 2017, de <https://www.pymesyautonomos.com/actualidad/calculo-de-costes-de-personal-seguridad-social>
- RAE. (2016). Edición del Tricentenario. Definición de *sector*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=XPWJMeO>
- Ramírez, M. (2017). ¿Qué es el Streetwear? La respuesta a la pregunta del momento. Vogue. Recuperado el 22 de mayo de 2017, de <http://www.vogue.mx/moda/tendencias/articulos/que-es-el-streetwear-y-como-llevarlo/6816>
- Rodríguez, E.M. (2013). Ventajas y desventajas del eCommerce frente al comercio tradicional. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <https://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-frente-al-comercio-tradicional/>
- Sevilla Arias, A. Tasa Interna de Retorno (TIR). Economipedia. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Sneaker Freaker Spain (2014). Diadora N9000 x 24Kilates “Sol y Sombra”. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de http://www.playgroundmag.net/sneakerfreaker/historias/Diadora-N-9000-Kilates-Sol-Sombra_0_1420657924.html
- Solecollector. (2015). Did Puma beat Nike to Auto-lacing? Recuperado el 2 de enero de 2017, de <http://solecollector.com/news/2015/10/puma/2015/10/puma-auto-lacing-disk-sneakers>
- The Grommet. (2015). Zubits, Magnetic shoe closures. Recuperado el 2 de enero de 2017, de www.thegrommet.com/zubits

- Van Arcken, H. (2012). Competencias técnicas. Pedagogía Docente. Recuperado el 26 de mayo de 2017, de <https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>